Document de
La Banque mondiale

POUR USAGE OFFICIEL UNIQUEMENT

Rapport N° : PAD 332

ASSOCIATION INTERNATIONALE DE DÉVELOPPEMENT

DOCUMENT D'ÉVALUATION DU PROJET DE CRÉDITS ENVISAGÉS EN FAVEUR DU/DE LA

BURKINA FASO D'UN MONTANT DE 5,2 MILLIONS DE DTS (ÉQUIVALENT À 8,0 MILLIONS DE DOLLARS)
RÉPUBLIQUE DU CAMEROUN D'UN MONTANT DE 5,2 MILLIONS DE DTS (ÉQUIVALENT À 8,0 MILLIONS DE DOLLARS)
RÉPUBLIQUE DU GHANA D'UN MONTANT DE 15,6 MILLIONS DE DTS (ÉQUIVALENT À 24,0 MILLIONS DE DOLLARS)
RÉPUBLIQUE DE LA GAMBIE D'UN MONTANT DE 1,3 MILLION DE DTS (ÉQUIVALENT À 2,0 MILLIONS DE DOLLARS)
RÉPUBLIQUE FÉDÉRALE DU NIGERIA D'UN MONTANT DE 45,3 MILLIONS DE DTS (ÉQUIVALENT À 70,0 MILLIONS DE DOLLARS)
RÉPUBLIQUE DU SÉNÉGAL D'UN MONTANT DE 10,4 MILLIONS DE DTS (ÉQUIVALENT À 16,0 MILLIONS DE DOLLARS)
RÉPUBLIQUE DU TOGO D'UN MONTANT DE 5,2 MILLIONS DE DTS (ÉQUIVALENT À 8,0 MILLIONS DE DOLLARS)

ET D'UNE PROPOSITION DE DONS
EN FAVEUR DE LA

RÉPUBLIQUE DE LA GAMBIE D'UN MONTANT DE 0,7 MILLION DE DTS (ÉQUIVALENT À 1,0 MILLION DE DOLLARS)
ET DE L'ASSOCIATION DES UNIVERSITÉS AFRICAINES D'UN MONTANT DE 3,3 MILLIONS DE DTS (ÉQUIVALENT À 5,0 MILLIONS DE DOLLARS)

POUR
UN PROJET DE CENTRES D'EXCELLENCE D'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR EN AFRIQUE

21 mars 2014

Éducation – Afrique Centrale et Occidentale (AFTEW)
Département de l'Intégration Régionale en Afrique (AFCRI)
Région Afrique

TAUX DE CHANGE

(en vigueur au 28 février 2014)

Unité monétaire	=	Dollar
Franc CFA (Bénin, Burkina Faso, Sénégal et Togo) (XOF) 481	=	1 dollar
Franc CFA (Cameroun) (XAF) 481	=	1 dollar
Cédi ghanéen (GHS) 2,47	=	1 dollar
Naira nigérian (NGN) 163	=	1 dollar
0,64 DTS	=	1 dollar
1,55 dollar	=	1 DTS

(Taux de change en vigueur au 31 janvier 2014)
(applicable uniquement à la République du Bénin, pour laquelle les négociations ont eu lieu en février 2014)

0,65 DTS	=	1 dollar
1,53 dollar	=	1 DTS

EXERCICE
(Bénin, Burkina Faso, Cameroun, Ghana, Liberia, Nigeria, Sénégal et Gambie)
1er janvier – 31 décembre

SIGLES ET ABRÉVIATIONS

2iE	Institut international de l’eau et de l’ingénierie environnementale
ACBF	Fondation africaine pour le renforcement des capacités
AON	Appel d’offres national
ASS	Afrique subsaharienne
AT	Assistance technique
AUA	Association des universités africaines
BM	Banque mondiale
CAMES	Conseil africain et malgache pour l’enseignement supérieur
CAS	Stratégie d’aide-pays
CCMP	Commission de contrôle des marchés publics
CEA	Centre d’excellence africain
CEDEAO	Commission économique de l’Afrique de l’Ouest
CEMAC	Communauté économique et monétaire de l’Afrique centrale
CERO	Cadre d’évaluation des risques opérationnels
CETIC	Centre d’excellence en technologies de l’information et de la communication
CNE	Comité national d’examen
CNU	Commission nationale des universités (Nigeria)
CP CEA	Comité de pilotage des CEA
CPM	Cellule de passation des marchés
CPP	Comité de pilotage du programme
DPL	Prêt à l’appui des politiques de développement

ED	État des dépenses
EoI	Manifestation d'intérêt
FPFMD	Division fédérale de gestion financière des projets
IDA	Association internationale de développement
ILD	Indicateur lié au développement
KNUST	Université de science et technologie Kwame Nkrumah
MEP	Manuel d'exécution du projet
MGF	Manuel de gestion financière
MoHERST	Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche, des sciences et de la technologie
MPPC	Manuel des politiques et procédures comptables
MTN	Maladies tropicales négligées
NCTE	Conseil national de l'enseignement supérieur, Ghana
ODM	Objectif de développement pour le millénaire
ODP	Objectif de développement du projet
P4R	Programme pour les résultats
PAD	Document d'évaluation du projet
PDE	Programme de dépenses éligibles
PE	Plan d'exécution du projet
PGES	Plan de gestion environnementale et sociale
PhD	Doctorat
PIB	Produit intérieur brut
PIDAA	Programme intégré pour le développement de l'agriculture en Afrique
PIS	Prêt d'investissement spécifique
PPE	Prêt programme évolutif
P-RAMS	Évaluation des risques de la passation des marchés et système de gestion
R&D	Recherche et développement
RLD	Résultat lié au décaissement
S&E	Suivi et évaluation
SBQC	Sélection basée sur la qualité et le coût
SPP	Stratégie-pays de partenariat
STIM	Science, technologie, ingénierie et mathématiques
TdR	Termes de référence
TIC	Technologies de l'information et de la communication
UAB	Université Ahmadu Bello
UCP	Unité de coordination du projet
UEMOA	Union économique et monétaire ouest-africaine
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture
UOA	Université Obafemi Awolowo
URF	Unité régionale de facilitation
USD	Dollar
WACCI	Centre ouest-africain pour l'amélioration des cultures

Vice- président régional :	Makhtar Diop
Directeurs des opérations :	Colin Bruce - Intégration régionale
	Marie Françoise Marie-Nelly - Nigeria

	Gregor Binkert - Cameroun Yusupha B. Crookes – Ghana Vera Songwe – Sénégal et La Gambie Ousmane Diagana – Bénin, Burkina Faso, Togo
Directeur sectoriel :	Tawhid Nawaz (par intérim)
Responsable sectoriel :	Peter Nicolas Materu
Chef d'équipe :	Andreas Blom

AFRICA
Africa Higher Education Centers of Excellence

TABLE OF CONTENTS

Page

FICHE DES DONNÉES DU PAD

Afrique

Projet de Centres d'excellence d'enseignement supérieur en Afrique (P126974)

DOCUMENT D'ÉVALUATION DU PROJET

AFRIQUE

AFTEW

Rapport N° : PAD332

Informations de base			
ID du Projet P126974	Catégorie d'EE B – Évaluation partielle	Chef d'équipe Andreas Blom	
Instrument de prêt Prêt d'investissement spécifique	Fragile et/ou entraves au niveau des capacités [ ]		
	Intermédiaires financiers [ ]		
	Séries de projets [ ]		
Date de début d'exécution du Projet 15 avril 2014	Date de clôture de l'exécution du Projet 31décembre 2018		
Date prévue d'entrée en vigueur 15juillet 2014	Date prévue de clôture 31décembre 2018		
IFC conjoint Non			
Directeur sectoriel	Directeur sectoriel	Directeur des opérations	Vice-président régional
Peter Nicolas Materu	Tawhid Nawaz (par intérim)	Colin Bruce	Makhtar Diop

Emprunteurs : Ministère de l'Économie et des Finances (Bénin), Ministère de l'Économie et des Finances (Burkina Faso), Ministère de l'Économie, de la planification et du développement régional (Cameroun), Ministère des Finances (Ghana), Ministère fédérale des Finances (Nigeria), Ministère de l'Économie et des Finances (Sénégal), Ministère des Finances et des Affaires économiques (La Gambie), Ministère de l'Économie et des Finances (Togo) et Association des universités africaines			
Organisme responsable : Ministère de l'Enseignement supérieur, Cameroun			
Contact :	Marcel Fouda	Titre :	Conseiller du ministre de l'Enseignement supérieur
Téléphone :		Email :	marcel.fouda@yahoo.fr
Organisme responsable : Commission nationale des universités, Nigeria			
Contact :	Joshua Atah	Titre:	Directeur
Téléphone :	234-8033-145-148	Email :	joshatah@gmail.com
Organisme responsable : Commission nationale de l'enseignement tertiaire, NCTE, Ghana			

Contact :	Mahama Duwiejua	Titre:	Secrétaire général
Téléphone :	233-21 2144100	Email :	mahama_duwiejua@yahoo.com
Organisme responsable : Ministère de l’enseignement supérieur, Sénégal			
Contact :	Oumar Sock	Titre :	Directeur général
Téléphone :	221-33-991-6813	Email :	oumarsock@yahoo.fr
Organisme responsable : Ministère de l’enseignement supérieur, Togo			
Contact :	Koffi Mawunyo Agbenonto	Titre :	Secrétaire général
Téléphone :	228-223-33-00	Email:	mlaurenta@yahoo.fr
Organisme responsable : Ministère de l’enseignement supérieur, Bénin			
Contact :	Martin Ogoussan	Titre :	Directeur suppléant de la planification et de la prospective
Téléphone :	229-21-30-5857	Email :	ogoussanmartin@yahoo.Fr
Organisme responsable : Ministère de l’enseignement supérieur, Burkina Faso			
Contact :	Salifou Ouiminga	Titre :	Directeur de la Recherche et de la coopération universitaire
Téléphone :	226-5049-6300	Email :	Salifou_ouiminga@univ-ouaga.bf
Organisme responsable : Commission économique de l’Afrique de l’Ouest (CEDEAO)			
Contact :	Roland Kouakou	Titre :	Agent principal de programme chargé des sciences et de la technologie
Téléphone :	234-805-820-5408	Email :	rolandkouakou1966@gmail.com
Organisme responsable : Ministère de l’enseignement supérieur, de la recherche, des sciences et technologie, La Gambie			
Contact :	Cherno Omar Barry	Titre :	Secrétaire permanent
Téléphone :		Email:	moherst@cobarry.org
Organisme responsable : Association des universités africaines			
Contact :	Etienne Ehile	Titre :	Secrétaire général
Téléphone :	233-21-214-100	Email :	Eehile@aau.org

Données sur le financement du projet (en millions de dollars)

[ ]	Prêt	[ ]	Don	[ ]	Garantie
[X]	Crédit	[X]	Don IDA	[ ]	Autre

Coût total du projet :	290,80	Financement total par la Banque :	150,00
Déficit de financement :	0,00		

Source de financement	**Montant**
EMPRUNTEUR/BÉNÉFICIAIRE	140,80
Association internationale de développement (IDA)	41,50

Subvention de l'IDA	1,00
IDA ré-engagé en crédit	102,50
IDA ré-engagé en don	5,00
Total IDA	150,00
TOTAL	290,80

Décaissements prévus (en millions de dollars)

Exercice	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Annuel	10,00	20,00	30,00	37,00	40,00	13,00
Cumul	10,00	30,00	60,00	97,00	137,00	150,00

Objectif(s) de développement proposé(s)

L'objectif de développement du projet est d'aider les bénéficiaires à promouvoir la spécialisation régionale parmi les universités participantes dans des domaines répondant aux défis régionaux et renforçant les capacités des universités concernées afin qu'elles assurent une formation et des travaux de recherche appliquée de qualité.

Composantes

Nom de la composante	**Coût (millions de dollars)**
Composante 1: Renforcement des centres d'excellence africains	140,80
Component 2 : Renforcement des capacités, de l'évaluation et de la collaboration régionales	9,20

Données institutionnelles

Conseil d'administration sectoriel

Éducation

Secteurs / Changement climatique

Secteur (5 au maximum et le total des pourcentages doit être égal à 100 %)

Secteur principal	Secteur	%	Avantages conjoints de l'adaptation%	Avantages conjoints de l'atténuation%
Éducation	Enseignement supérieur	50		
Agriculture, pêche et foresterie	Recherche et vulgarisation agricole	15		
Santé et autres services sociaux	Santé	15		
Énergie et exploitation minière	Pétrole et gaz	10		
Énergie et exploitation minière	Autres industries minières et extractives Industries	10		
Total		100		

[X] Je certifie qu'il n'existe aucune information relative à des avantages conjoints de l'adaptation et de l'atténuation des effets du changement climatique applicable à ce projet.

Thèmes

Thème (5 au maximum et le total des pourcentages doit être égal à 100)

Thème principal	Thème	%
Développement humain	Éducation à l'économie du savoir	70
Commerce et intégration	Diffusion de la technologie	20
Développement humain	Performance du système de santé	10
Total		100

Conformité

Politiques

Le projet déroge-t-il à la SAP dans son contenu ou d'autres considérations importantes ?	Oui [ ]	Non [X]
Le projet requiert-il des exemptions à certaines politiques de la Banque ?	Oui [ ]	Non [X]
Ces exemptions ont-elles été approuvées par la direction de la Banque ?	Oui [ ]	Non [ ]
Une éventuelle exemption a-t-elle été soumise à l'approbation du Conseil d'administration ?	Oui [ ]	Non [X]
Explication :		
Le projet répond-il aux critères régionaux en termes de dispositions prises pour la mise en œuvre ?	Oui [X]	Non [ ]

Politiques de sauvegarde déclenchées par le projet	Oui	**Non**
Évaluation environnementale PO/PB 4.01	**X**	
Habitats naturels PO/PB 4.04		**X**
Forêts PO/PB 4.36		**X**
Lutte antiparasitaire PO 4.09		**X**
Ressources culturelles physiques PO/PB 4.11		**X**
Populations autochtones PO/PB 4.10		**X**
Réinstallation involontaire PO/PB 4.12		**X**
Sécurité des barrages PO/PB 4.37		**X**
Projets sur les voies navigables internationales PO/PB 7.50		**X**
Projets sans les zones de conflit PO/PB 7.60		**X**

Clauses légales

Nom	**Récurrent**	**Date d'échéance**	**Fréquence**

Garder en place les dispositions institutionnelles du projet	X	Récurrent	Semi-annuel
Description de la clause Tout au long du projet, chaque pays participant maintiendra : a) ses représentants au sein du Comité de pilotage chargé d'assurer les grandes orientations et la surveillance générales du Projet et d'assister au minimum aux réunions semi-annuelles. b) le Comité national d'examen chargé d'organiser des examens semi-annuels de la performance et d'appuyer la mise en œuvre. c) l'Équipe d'exécution chargé d'assurer la gestion au jour le jour			
Nom	**Récurrent**	**Date d'échéance**	**Fréquence**
Préparer un plan de travail annuel	X	30 novembre 2014	Annuel
Description de la clause Pour chaque année calendaire, le bénéficiaire doit préparer, en coopération avec l'(es) université(s) participante(s), et fournir à l'Association un programme des activités assorti d'un budget.			
Nom	**Récurrent**	**Date d'échéance**	**Fréquence**
Rapports réguliers (les rapports sur le PDE) préparés en conformité avec le Manuel d'exécution du Projet régional.	X	31 décembre 2014	Semi-annuels
Description de la clause À compter du 6è mois après la date d'entrée en vigueur, le bénéficiaire fournira chaque semestre à l'Association des rapports réguliers (Rapports sur le Programme des dépenses éligibles) préparés en conformité avec les dispositions du Manuel d'exécution régionale du projet et avec les instructions supplémentaires se rapportant à la section IV.A.1 de cette annexe.			
Nom	**Récurrent**	**Date d'échéance**	**Fréquence**
Vérification des ILD	X		Semi-annuelle
Description de la clause (applicable à tous les pays excepté La Gambie) Le bénéficiaire nommera, pas au-delà de deux mois après la date d'entrée en vigueur, des experts extérieurs de suivi et d'évaluation (« Vérificateurs indépendants ») intervenant en tant que tierce partie de contrôle de la bonne exécution des ILD comme stipulée à l'annexe 4 de « l'Accord de financement ».			
Nom	**Récurrent**	**Date d'échéance**	**Fréquence**
Recrutement d'un auditeur externe	X	31 décembre 2014	
Description de la clause (applicable à tous les pays) À compter du 6è mois après la date d'entrée en vigueur, le Bénéficiaire recrutera un auditeur indépendant externe, selon des termes de référence et des qualifications acceptables par la Banque.			

Conditions	
Nom	**Type**
Signature et ratification du Contrat de performance et de financement	Entrée en vigueur
Description de la condition (applicable à tous les pays sauf La Gambie) Le Contrat de performance et de financement entre le bénéficiaire et l'(es) université(s) participante(s) revêt une forme et un contenu satisfaisant l'Association et est dûment autorisé et ratifié.	
Nom	**Type**

Mise en place d'une équipe d'exécution et d'examen national	Entrée en vigueur
Description de la condition (applicable à tous les pays sauf La Gambie, le Nigeria et le Togo) Création, respectivement par les Universités participantes et par le bénéficiaire, respectivement par les Universités participantes et par le bénéficiaire, des équipes d'exécution et du Comité national d'examen, dans une forme et un contenu satisfaisant l'Association.	
Nom	**Type**
Approbation du Manuel d'exécution régional du projet	Entrée en vigueur
Description de la condition (applicable à tous les pays) Approbation du Manuel d'exécution régional du projet dans une forme et un contenu satisfaisant l'Association.	
Nom	**Type**
Adoption du Manuel d'exécution régional du projet	Entrée en vigueur
Description de la condition (applicable uniquement à l'AUA) Adoption du Manuel d'exécution régional du projet par le bénéficiaire dans une forme et un contenu satisfaisant l'Association.	
Nom	**Type**
Installation du Comité de pilotage des CEA et de l'Unité régionale de facilitation	Entrée en vigueur
Description de la condition (applicable uniquement à AUA) Création et installation du Comité régional de pilotage et de l'Unité régionale de facilitation dans une forme et un contenu satisfaisant l'Association.	
Nom	**Type**
Plan de travail annuel avec manuels de fiducie	Entrée en vigueur
Description de la condition (applicable à tous les pays sauf La Gambie) Le programme annuel de travail pour la première année, le plan d'exécution (incluant le Manuel des procédures de gestion financière et le Manuel des procédures de passation des marchés ont été préparés et adoptés par les Universités participantes dans une forme et un contenu satisfaisant l'Association.	
Nom	**Type**
Liquidation des audits financiers en retard	Entrée en vigueur
Description de la condition (applicable uniquement au Bénin et au Togo) Les audits 2011 et 2012 pour les Centres d'excellence des Universités participantes ont été présentés à l'Association dans une forme et un contenu satisfaisant cette dernière.	

Composition de l'équipe

Personnel de la Banque

Nom	Titre	Spécialisation	Unité
Andreas Blom	Économiste en chef de l'éducation	Chef d'équipe	AFTEE
Peter Nicolas Materu	Directeur sectoriel, éducation	Directeur sectoriel	AFTEW
David J. Nielson	Spécialiste senior des services à l'agriculture	Spécialiste des services à l'agriculture	AFTA2
Himdat Iqbal Bayusuf	Consultant en éducation	Spécialiste éducation	AFTEW

	et technologie		
Atou Seck	Économiste senior en éducation	Éducation, Sénégal	AFTEW
Eunice Yaa Brimfah Ackwerh	Spécialiste senior en éducation	Éducation, Ghana	AFTEW
Hyacinthe Gbaye	Économiste de l'éducation	Éducation, Bénin	AFTEW
Adama Ouedraogo	Spécialiste senior en éducation	Éducation, Burkina Faso	AFTEW
Olatunde Adekola	Spécialiste senior en éducation	Éducation, Nigeria	AFTEW
Shobhana Sosale	Spécialiste senior en éducation	Éducation, Cameroun	AFTEW
Pamela Mulet	Consultante ET	Éducation, Togo	AFTEW
Nathalie Lahire	Spécialiste senior en éducation	Éducation, La Gambie	AFTEW
Janet Omobolanle Adebo	Adjointe de l'équipe	Adjointe de l'équipe	AFTEW
Hille Frey	Consultant	S&E et accréditation	AFTEW
Christopher H. Herbst	Spécialiste santé	Spécialiste santé	AFTHW
Carl Erik Schou	Consultant ET	Éducation agriculture	AFTA2
Ok Pannenborg	Consultant	Éducation à la santé	AFTEW
Kristina Svensson	Agent senior des opérations	Industries extractives	SEGM1
Isabella Micali Drossos	Conseillère senior	Conseillère senior	LEGOM
Luis M. Schwarz	Responsable senior des finances	Responsable senior des finances	CTRLA
Patrick Piker Umah Tete	Spécialiste senior de la gestion financière	Gestion financière, régional	AFTMW
Allan Rotman	Spécialiste en chef de la passation des marchés	Passation des marchés, régional	AFTPW
Liba Feldblyum	Analyste des opérations	Sauvegardes environnementales	AFTN3
Hocine Chalal	Spécialiste en chef de le l'environnement	Sauvegardes environnementales	AFTN1

Personnel n'appartenant pas à la Banque

Nom	**Titre**	**Téléphone professionnel**	**Ville**

Localisations

Pays	**1ère division**	**Lieu**	**Prévu**	**Réel**	**Commentaires**

	administrative				
Cameroun	Région Centre	Yaoundé		**X**	Université de Yaoundé I
Sénégal	Dakar	Dakar		**X**	Université Cheikh Anta Diop de Dakar - Sénégal
Sénégal	Thiès	Thiès		**X**	Université Gaston Berger
Ghana	Grand Accra	Région du Grand Accra		X	Université du Ghana	Legon
Ghana	Ashanti	Région de l'Ashanti		X	Université des sciences et technologie Kwame Nkrumah (KNUST)
Nigeria	Rivers	État de Rivers		X	Université de Port Harcourt
Nigeria	Ogun	État de l'Ogun		X	University Redeemers
Nigeria	Ogun	État de l'Ogun		X	Université fédérale de l'agriculture, Abeokuta
Nigeria	Kano	État de Kano		X	Université Bayero
Nigeria	Kaduna	État de Kaduna		X	Université Ahmadu Bello
Nigeria	Plateau	Jos		X	Université de Jos
Nigeria		Ife		X	Université Obafemi Awolowo
Nigeria	Benue	État de Benue		X	Université de l'État de Benue
Nigeria	Edo	Benin City		X	Université du Bénin
Nigeria	District fédéral d'Abuja	District fédéral		X	Université africaine des sciences et de la technologie
Togo	Maritime	Maritime		X	Université de Lomé
Bénin	Atlantique	Département de l'Atlantique		**X**	Université d'Abomey-Calavi
La Gambie	Banjul	Banjul		**X**	
Burkina Faso	Centre	Centre		**X**	Institut international de

					l’eau et de l’ingénierie environnementale

I. CONTEXTE STRATÉGIQUE

A. Contexte national

1. **L'Afrique subsaharienne a une occasion sans précédent de transformation et de croissance durable.** La croissance du produit intérieur brut (PIB) s'est accélérée, passant d'un taux annuel moyen de 2 % dans les années 90 à 5,5 % au cours de la dernière décennie. Les économies, outre l'Afrique du Sud, ont augmenté en 2012 à un taux solide de 5,8 %, supérieur à la moyenne des pays en développement. Sept pays d'Afrique de l'Ouest figuraient parmi les pays les plus dynamiques dans le monde en 2012, notamment la Sierra Leone, le Niger, la Côte d'Ivoire, le Liberia, le Burkina Faso et le Ghana. Ce redressement économique remarquable résulte d'une plus grande stabilité macro-économique, de réformes ayant corrigé les imperfections du marché et, plus encore, d'une augmentation rapide de la demande mondiale de matières premières dérivées de ressources naturelles exportées par l'Afrique subsaharienne. Après plus de deux décennies de stagnation, le récent bond en avant des performances économiques constitue une évolution encourageante

2. **En dépit de cette forte croissance économique, l'Afrique occidentale et centrale fait face à d'importants défis de développement.** Le manque de diversification de la structure de la production en est l'un des principaux. Ajouter de la valeur à la production et diversifier les économies nationales en stimulant le développement de nouveaux secteurs compétitifs constitue un défi majeur. Les pays doivent tirer avantage de l'essor du marché des matières premières pour assurer des retombées sur les économies nationales sous forme d'emplois mieux rémunérés et s'orienter vers des activités de très haute technologie et fondées sur un meilleur savoir, ajoutant de valeur ajoutée. De plus, si des progrès rapides visant l'atteinte des Objectifs de développement pour le millénaire (ODM) sont enregistrés dans certains pays, des défis importants demeurent, notamment concernant les ODM relatifs à la santé, telle que la santé maternelle avec un taux de mortalité maternelle de 500 pour 100 000. Et, en malgré des progrès réalisés ces dernières années, on compte encore 3,8 millions de décès d'enfants de moins de cinq ans chaque année en Afrique. Les faibles taux de naissances assistées par du personnel qualifié, les taux élevés de fécondité, les maladies infectieuses telles que le paludisme et le HIV/Sida et la prévalence des maladies tropicales négligées (MTN) atteignant principalement les pauvres continuent de nuire à la santé des populations aussi bien qu'à la productivité et à la croissance économique. La malnutrition, l'absence de sécurité alimentaire et la faible productivité de l'agriculture constituent également des défis considérables en Afrique de l'Ouest et centrale, en particulier dans les pays du Sahel où 20 millions de personnes sont estimées à risque en matière de sécurité alimentaire. De plus, la faiblesse de la gouvernance, la fragilité des États, la nutrition, le chômage des jeunes et le dérèglement climatique sont des défis considérables auxquels sont confrontés les pays africains.

3. **L'Afrique occidentale et centrale est confrontée à un déficit immédiat de compétences pour résoudre ses problèmes de développement et de réduction de la pauvreté.** Ce déficit des compétences est très marqué dans les secteurs en croissance des industries extractives, de l'énergie, de l'eau, des infrastructures ainsi que dans le secteur des services, comme la santé et les technologies de l'information et des communications (TIC). Le niveau scientifique et technologique exprimé dans la future force de travail africaine est essentielle à la transformation des économies africaines. Par exemple, les industries extractives

ont besoin d'ingénieurs spécialisés en travaux publics, électricité et questions pétrolières ainsi que de géologues et de spécialistes de l'environnement et des questions juridiques. Dans de nombreux pays de la région, ces postes sont actuellement occupés par des expatriés, toutefois dans une moindre mesure au Nigeria et au Ghana. Plus important encore, le manque de compétences concernant les industries extractives empêche les pays africains de disposer de fournisseurs locaux générant des retombées économiques au plan national et des emplois supplémentaires. Un autre exemple de compétence indispensable se rapporte à l'expertise du personnel de santé pour suivre les grossesses et les accouchements (santé maternelle et infantile – ODM 4 et 5) ou traiter des maladies infectieuses et chroniques. L'inadéquation des compétences en obstétrique, pédiatrie ou chirurgie générale, en maladies infectieuses, maladies tropicales négligées et en santé génésique (requises en particulier dans le corps professoral pour former les personnels de santé) représente une entrave majeure. La pénurie de compétences est également très présente dans l'agriculture. Une révolution verte est nécessaire à l'Afrique et l'agriculture connaît un regain d'intérêt de la part des investisseurs. En effet, ces investissements n'ont pas été accompagnés par un développement en conséquence du capital humain. Au Brésil, les programmes de maîtrise en sciences agricoles et les centres de recherche axés sur les problèmes ont stimulé la productivité de l'agriculture. Pour que les économies africaines entreprennent une transformation similaire les faisant passer d'une situation d'importateur net à un statut d'exportateur net, une adaptation et une application des technologies permettant une post-exploitation élevée, y compris des technologies de protection alimentaire, sont impératives. Le manque de scientifiques spécialisés dans les pratiques culturales et l'élevage, ainsi que de vétérinaires et d'agronomes, s'est transformé en goulet d'étranglement dans la mutation de l'agriculture de la région. Par exemple, les phytogénéticiens et les scientifiques des spéculations végétales spécialisés dans les cultures indigènes d'Afrique telles que le sorgho, le millet et le manioc, qui revêtent pas ou peu d'importance dans les écoles d'agriculture des pays à revenu élevé, sont indispensables. Cil sera impossible de surmonter ces défis de développement sans une prise d'initiatives visant à obtenir la main-d'œuvre qualifiée et compétente adéquate. L'Afrique occidentale et centrale aurait tout à gagner si les établissements d'enseignement supérieur de la région formaient davantage de diplômés possédant ces compétences exigées et si ces diplômés étaient de meilleure qualité.

4. **À moyen terme, l'obtention d'une croissance économique en Afrique requiert une augmentation des capacités en sciences et en technologie (S&T), une main-d'œuvre plus qualifiée et des travaux de recherche appliquée pour intensifier l'intégration de la technologie, accroître la productivité totale des facteurs et favoriser l'émergence de nouveaux secteurs compétitifs.** Concernant l'indice de l'économie du savoir, l'Afrique figure au dernier rang de la quasi-totalité des rubriques. Pour exemple, elle ne contribue qu'à hauteur de 0,07 % aux demandes mondiales de brevets, une indication révélatrice du manque de leadership technologique du continent. La région affiche l'un des ratios chercheurs-population les plus faibles au monde avec 17 chercheurs en recherche et développement (R&D) par million de personnes au Ghana, 38 au Nigeria, 45 au Burkina Faso contre une moyenne d'environ 481 en Amérique latine, 1 714 dans la Région Asie de l'Est et Pacifique et 2 664 en Europe et en Asie centrale. L'amélioration de ces indicateurs est une priorité première pour la croissance économique fondée sur le savoir en Afrique, mais l'évolution devra se faire progressivement en parallèle avec le redressement de la présente pénurie de compétences spécifiques. Un investissement dans ce sens générera des professionnels de haute qualité dotés de capacités de réflexion, d'un esprit d'entreprise et de capacités de recherche plus élevés, particulièrement dans

le champ des S&T. Le moteur du miracle économique de l'Asie de l'Est tient en partie à l'expansion spectaculaire d'une main-d'œuvre technique et technologique préparée par un système d'éducation et de recherche appliquée en permanente amélioration, en conjonction étroite avec des politiques sectorielles nationales bien pensées. Ce sont les mêmes capacités dont l'ASS a besoin pour soutenir et accélérer plus avant sa croissance économique ainsi que pour répondre aux défis liés à la santé et à l'agriculture. Ces capacités seront également essentielles pour diversifier les économies de l'ASS en favorisant l'émergence de nouveaux secteurs de croissance économique à valeur ajoutée plus élevée. Peu de gens avaient envisagé, quand quatre instituts indiens de technologie ont été créés dans les années 1950, l'émergence, en Inde, d'un secteur industriel fondé sur les TI et les services d'externalisation des traitements informatiques pesant 100 milliards de dollars et capable de maintenir quelque 12 millions d'emplois permanents à revenu moyen. Il y a, par conséquent, des gains considérables à moyen et long termes à retirer si les établissements d'enseignement supérieur prennent le défi à bras le corps et répondent aux exigences et besoins immédiats.

B. Contexte sectoriel et institutionnel

5. **Les pays d'Afrique occidentale et centrale souffrent d'un manque notoire de ressources humaines et de capacités dans les domaines de la science, de la technologie, de l'ingénierie et des mathématiques (STIM) ainsi que dans les disciplines de l'agriculture et de la santé.** Malgré des différences notoires entre les systèmes d'enseignement supérieur dans la région, il existe une caractéristique commune majeure : un modèle de production des compétences ne correspondant ni à la demande du marché du travail ni aux besoins de développement. Le tableau 1 montre que le pourcentage de diplômés dans les domaines de l'ingénierie, de l'agriculture, de la santé et de la science est extrêmement faible. Le résultat est que l'important manque de main-d'œuvre qualifiée persiste, alors même que les diplômés de nombreux établissements d'enseignement supérieur d'Afrique de l'Ouest et du centre sont au chômage. Le défi est, en conséquence, d'accroître à la fois le nombre et la qualité des diplômés par le biais d'investissements dans des laboratoires et des ressources humaines à destination de ces disciplines, de renforcer les liens avec les employeurs afin d'intensifier la pertinence de l'éducation et favoriser une solide collaboration internationale pour accroître la qualité.

Tableau 1 : Pourcentage des diplômés de l'enseignement supérieur par domaine d'étude

	Bénin (2009)	Burkina Faso (2011)	Cameroun (2010)	Ghana (2011)	Brésil (2010)
Agriculture	**0,8**	**1,5**	**...**	**7,4**	1,8
Éducation	-	7,6	10,3	25,6	22,8
Ingénierie, fabrication et construction	**5,6**	**2,8**	**4,0**	**3,9**	5,8
Santé et bien-être	**2,8**	**0,6**	**2,3**	**3,4**	13,9
Lettres et arts	14,5	11,4	6,4	-	2,2
Sciences sociales, affaires et droit	52,5	55,6	59,2	43,2	40,2
Sciences	**3,5**	**15,0**	**17,0**	**15,5**	5,5
Services	7,5	5,5	-	-	2,9
Programmes non spécifiés	12,6	-	-	1,1	5,0

Nombre total de diplômés	14 638	14 782	40 327	28 005	1 024 743

Source : UNESCO UIS, http://stats.uis.unesco.org recherché le 25 mars 2013.

6. **L'enseignement supérieur en Afrique occidentale et centrale est sous-développé et n'a pas été une priorité au cours de deux dernières décennies.** L'accès à l'enseignement supérieur pour le groupe d'âge concerné demeure à 5 %, la moyenne régionale la plus basse du monde, à peine un cinquième de la moyenne internationale d'environ 25 %. De plus, les femmes sont sous-représentées dans l'enseignement supérieur, en particulier dans le domaine des S&T. Pas une seule université africaine ne figure parmi les 500 meilleurs établissements mondiaux d'enseignement. De surcroît, des réformes de rattrapage se sont accumulées au fil des dernières décennies. Les taux élevés d'exode des cerveaux hors d'Afrique en quête d'opportunités de formation et de recherche à l'étranger (la fuite des cerveaux) sont une conséquence majeure du sous-développement des établissements d'enseignement supérieur. Par exemple, le peu d'opportunités de formation de 3^{è} cycle offertes aux personnels de santé en Afrique dans le secteur de l'obstétrique, de la pédiatrie, de la santé génésique, des maladies infectieuses et de la chirurgie générale est l'une des raisons majeures poussant les personnels de santé à partir à l'étranger.

7. **Le peu d'investissement réalisé a fait que les établissements d'enseignement supérieur d'Afrique occidentale et centrale sont actuellement incapables de répondre aux besoins immédiats de compétences ou d'asseoir, à moyen terme, une croissance soutenue tirée par la productivité.** Cela provient d'une déconnexion entre les besoins et les demandes de compétences de l'économie, de l'absence d'une masse critique d'enseignants de qualité, d'une insuffisance de financement durable ainsi que d'une faiblesse de la gouvernance et du leadership. Plus généralement, la spécialisation régionale des systèmes d'enseignement supérieur est inadéquate en Afrique occidentale et centrale. Chacun de ces défis fait l'objet d'une réflexion plus après.

8. **Les politiques d'enseignement supérieur sont déconnectées des priorités nationales et régionales de développement débouchant sur un profond fossé entre la demande du marché du travail et les compétences des diplômés.** Cette situation a conduit à un chômage important chez les diplômés, en particulier les diplômés en lettres et sciences sociales. Il existe parallèlement des opportunités d'emploi dans des secteurs économiques en pleine expansion tels que le secteur extractif et celui des TIC. Ces écarts résultent de plusieurs facteurs : i) une inertie dans la mise en place de nouveaux diplômes ou de diplômes existants actualisés, notamment de nouveaux diplômes en S&T répondant étroitement aux besoins émergents du marché du travail, voir ci-dessous ; ii) le peu d'attention portée à l'expérience pratique ou appliquée dans le courant de la formation ; iii) le peu d'implication des employeurs dans la définition des programmes d'études et dans le processus d'enseignement-apprentissage ; iv) un faible intérêt accordé aux qualités générales d'employabilité, comme « apprendre à apprendre », la résolution de problèmes, les projets et le travail en équipe, et les techniques de communication ; v) la dégradation des matériels didactiques et des infrastructures d'enseignement ; vi) le faible niveau scolaire d'ensemble des étudiants issus de l'enseignement secondaire, en particulier en mathématiques et sciences naturelles ; vii) des lacunes dans la préparation et l'assistance apportées aux diplômés pour activement chercher un emploi et/ou être entrepreneur ; et viii) un secteur privé informel de taille respectable conservant une petite tendance à l'investissement dans les compétences et la technologie. Ces facteurs sont, de leur côté, associés à des insuffisances de politique et de financement telles que la non-corrélation entre le financement

institutionnel et les besoins de développement, entraînant des incitations réduites à la performance et à la responsabilisation en matière de résultats. Pour qu'une amélioration se produise, les institutions gouvernementales pourraient envisager d'augmenter les interactions entre les employeurs et le corps enseignant, de placer les étudiants en stage pendant leurs études, d'introduire de nouveaux programmes d'enseignement ou des programmes reformulés, d'investir dans la formation du corps enseignant et les ressources didactiques, et de donner plus de poids à la mesure des résultats et à la responsabilisation à l'égard de ceux-ci.

9. **L'enseignement supérieur en Afrique rencontre de lourdes contraintes s'agissant de constituer une masse critique de professeurs de qualité.** Le pourcentage moyen d'enseignants détenteurs d'un doctorat dans les établissements publics d'enseignement supérieur en Afrique est estimé à moins de 20 % (sur la base de 10 pays de la région). Nombre de départements universitaires n'arborent pas plus d'un ou deux professeurs titulaires, beaucoup proches de l'âge de la retraite. Cette situation ne permet pas aux départements et universités de dispenser un enseignement supérieur pertinent et d'instaurer des environnements de recherche stimulants. De surcroît, les bas salaires du corps professoral, le manque de financement et d'équipement de la recherche ainsi qu'une autonomie restreinte sont autant d'éléments n'encourageant pas les professeurs à rester dans les universités africaines. Cet état de fait est particulièrement difficile à surmonter pour des petites nations comme la Gambie où les membres du corps enseignant désertent fréquemment leur pays. Toutefois, certaines universités recèlent des enclaves d'enseignants compétents et motivés. Aussi, une opportunité est-elle offerte de former les professeurs des pays de moindre taille par le biais d'universités prometteuses de la région afin de réduire les coûts et d'accroître la pertinence de l'éducation et la probabilité de retour au pays d'origine.

10. **Il ne peut y avoir de viabilité du financement de l'enseignement supérieur sans fonds suffisants provenant des ménages les plus aisés et du secteur privé.** Les fonds publics sont rares et ne permettront pas de financer l'expansion et l'amélioration de la qualité de l'enseignement supérieur. Le volume de ressources publiques investi dans le secteur de l'éducation est, en moyenne, inférieur dans les pays africains francophones à faible revenu (2,7 % du PIB) à celui des pays anglophones (4,5 %). Dans 33 pays à faible revenu de l'ASS, cette limitation de l'investissement s'est soldée par une dépense par élève chutant 6 800 dollars en 1980 à 981 dollars en 2010. De surcroît, la majorité des étudiants de l'enseignement supérieur proviennent de foyers relativement aisés généralement en mesure de subvenir aux frais d'une éducation supérieure. Il est impératif que les fonds publics ciblent les étudiants disposant de moindres revenus ou des domaines stratégiques de l'enseignement supérieur qui n'attirent pas les investissements du secteur privé comme les S&T. Les établissements doivent compléter les fonds publics par la perception de droits universitaires, d'honoraires de consultance et de donations.

11. **Privilégier la croissance rapide de l'enseignement supérieur privé est essentiel pour offrir plus de possibilités de s'instruire à la jeunesse, tout en accentuant le caractère stratégique des investissements publics dans l'enseignement supérieur.** Plus de 1 000 établissements privés non universitaires ont fait leur apparition en ASS et les établissements privés concernent désormais 1 étudiant sur 4. À des exceptions près, la prestation du privé intervient principalement dans les zones urbaines et dans les programmes peu coûteux du Baccalauréat axés sur des emplois spécialisés. En termes de politique nationale, il conviendrait de prendre des mesures graduelles pour stimuler le développement d'un enseignement privé de

qualité et soutenir les étudiants à faible revenu incapables de financer leurs études. En outre, les gouvernements pourraient subventionner en priorité les domaines à fort rendement social qui ne sont pas la cible des établissements − comme les diplômes en S&T exigés des laboratoires et un enseignement fondé sur la recherche – et donner aux établissements privés des incitations à s'orienter vers ces activités.

12. **En raison de l'expansion massive de l'accès à l'enseignement de base, la demande d'enseignement supérieur va croître considérablement au cours des prochaines décennies.** Bien que l'acquisition des connaissances soit parfois médiocre, la décennie à venir verra une fraction beaucoup plus importante des jeunes générations venir frapper à la porte de l'enseignement supérieur. Cette « vague » de jeunes dotés d'une éducation de base ne permettra pas que le potentiel humain et économique de ces futurs étudiants soit valorisé si les systèmes d'enseignement supérieur ne sont pas modifiés dans le sens d'une accommodation de la croissance. Il est de la plus haute importance de préparer les systèmes à dispenser un enseignement économiquement pertinent à la population étudiante en plein boom sans répéter l'expansion dommageable de faible qualité et à capacité restreinte d'insertion professionnelle expérimentée en Afrique du Nord.

13. **La bonne gouvernance et le leadership font partie intégrante du développement de systèmes d'enseignement supérieur collant aux besoins des économies d'Afrique de l'Ouest et centrale.** Dans de nombreux pays d'Afrique, les cadres juridiques de la gouvernance et du leadership sont proportionnels au développement d'une bonne gouvernance qui requiert la sélection au mérite des recteurs/vice-recteurs, l'existence d'organes de direction, une liberté académique et un minimum d'autonomie financière. Certains pays, cependant, sont dotés de cadres juridiques et de pratiques de gouvernance qui ne sont pas propices à la bonne gouvernance. De plus, un leadership institutionnel dynamique et responsabilisé est un moteur essentiel d'excellence institutionnelle. Dans un certain nombre d'universités, un cadre de gouvernance et un leadership insuffisants ont débouché sur des accrocs dans le fonctionnement de base tels que des grèves d'étudiants ou des professeurs et des mois d'ajournement des cours ou des examens. Les investissements dans l'enseignement supérieur devront asseoir un cadre de gouvernance favorisant l'excellence, assurant une certaine autonomie financière et renforçant la responsabilisation de l'établissement et de l'instance dirigeante. De surcroît, les investissements ciblés ne devront aller qu'aux établissements affichant un leadership de grande qualité. Enfin, les investissements devront promouvoir la décentralisation interne de l'administration des ressources et favoriser l'utilisation de systèmes de gestion de l'information ainsi que la transparence dans l'administration, l'utilisation des ressources et la communication des résultats.

14. **Le meilleur moyen de façonner et de maintenir l'excellence de l'enseignement supérieur dans les économies africaines est d'adopter une approche régionale.** Peu, s'il en est, de pays d'Afrique de l'Ouest et centrale disposent les moyens récurrents de financer des centres d'excellence compétitifs au niveau international dans le large spectre de domaines requis pour les besoins de leurs économies. La spécialisation régionale et la coordination des investissements sont le seul recours qu'ont les pays d'Afrique occidentale et centrale pour développer financièrement et intellectuellement l'offre d'un enseignement supérieur de qualité dans ce large éventail. Sans investissements coordonnés, la région risque d'investir de maigres ressources dans des secteurs similaires, en se disputant les mêmes enseignants, en produisant le même savoir et, plus important encore, en conservant à la région bon nombre de lacunes en termes de compétences, de savoir et de technologie. Une spécialisation régionale de

l'enseignement supérieur permettra de : i) concentrer le peu d'enseignants de haut niveau disponibles au sein d'une masse critique susceptible de parvenir à l'excellence académique ; ii) mettre en place et soutenir le nombre de centres d'excellence nécessaires pour répondre à la demande de la région en capital humain et en savoir spécialisés ; et iii) générer un savoir et un flux d'étudiants d'outre-frontières accrus.

15. **Une approche régionale sera mieux à même de mettre l'accent sur les quelques établissements dynamiques arborant des îlots de professeurs de qualité faisant déjà preuve d'innovation en offrant des cours de bon calibre, payants à des étudiants de toute l'Afrique de l'Ouest et centrale.** Les facteurs de succès de la collaboration régionale dans l'enseignement supérieur sont : i) une collaboration par le biais de la spécialisation ; ii) une orientation politique sur des normes communes, sous forme d'accréditation ; et iii) la volonté de promouvoir la mobilité des étudiants et des enseignants. Appuyer les établissements et centres au sein des universités disséminées en Afrique occidentale et centrale qui se spécialisent déjà dans une offre de formation de haut niveau en STIM, agriculture et sciences de la santé leur permettra, d'une part, d'élever la qualité de l'enseignement dans la région au sein de leurs domaines de prédilection par le biais de partenariats et, d'autre part, de rivaliser avec des homologues de pays à haut revenu s'agissant d'étudiants africains capables de financer une éducation de qualité.

C. Objectif de plus haut niveau auquel le projet contribue

16. **L'objectif de plus haut niveau du projet proposé est de satisfaire la demande du marché du travail en termes de compétences au sein des domaines spécifiques souffrant d'une pénurie de main d'œuvre qualifiée qui affecte le développement, la croissance économique et la réduction de la pauvreté.** Le suivi de cet objectif sera assuré par le taux d'embauche des diplômés sortant des établissements aidés. De plus, le projet investira, à la demande, dans les universités performantes capables de poser, pour l'Afrique, les fondations de l'intensification de l'assimilation des connaissances et de la technologie et créer des avantages comparatifs fondés sur le savoir. La conception du projet est novatrice et intersectorielle. Il est envisagé de préluder à une nouvelle phase de modalités d'appui à l'enseignement supérieur africain. Le Projet générera des leçons sur l'impact des aspects clés suivants : i) créer un modèle de spécialisation régionale parmi les universités africaines ; ii) aider les établissements africains d'enseignement supérieur à corréler étroitement leur enseignement et leurs travaux de recherche aux besoins de développement de la région ; iii) utiliser un financement axé sur les résultats ; iv) développer des établissements dynamiques qui deviendront progressivement plus indépendants aux plans financier, managérial et administratif ; et v) prêter main forte aux établissements africains pour qu'ils satisfassent aux normes internationales de qualité. Les opérations ultérieures en Afrique de l'Ouest et centrale ou en Afrique orientale et australe bénéficieront des ces leçons.

17. **Le projet d'enseignement supérieur proposé est en droite ligne du pilier 1 de la stratégie de la Banque mondiale pour l'Afrique, « Renforcement de la compétitivité et de l'emploi ».** Ce pilier inclut une attention particulière portée aux investissements dans les « secteurs disposant du plus fort potentiel de croissance, d'une main d'œuvre en bonne santé et qualifiée, d'une habilitation des femmes et de programmes d'intégration régionale ». Des consultations effectuées pour cette stratégie il ressort que l'éducation est le secteur dans lequel Banque mondiale peut le plus marquer de points en aidant l'Afrique à créer des emplois, confirmant ainsi l'urgente nécessité de régénérer les universités, d'intensifier les contacts

universitaires avec des pays extérieurs au continent, de développer des programmes techniques et de fournir les moyens d'étendre l'accès à l'enseignement supérieur. En tant qu'unique programme régional investissant dans le capital humain, le présent projet complète l'actuel portefeuille d'infrastructures bien rempli de projets régionaux.

18. **Le projet fait partie intégrante de la Stratégie d'aide à l'intégration régionale qui coordonne les interventions en matière de biens publics régionaux**. Cette stratégie prévoit que l'opération proposée facilite les économies d'échelle dans l'utilisation des locaux, des équipements et du personnel dans des champs d'étude spécialisés ; favorise le partage des innovations en termes de programme d'étude, de pédagogie ainsi que des méthodes d'enseignement, d'apprentissage et de recherche entre les pays ; et renforce les réseaux de recherche transfrontaliers. Ce projet est également inclus dans stratégies-pays pertinentes de partenariats pour l'Afrique de l'Ouest et centrale. Enfin, le projet est également en alignement avec la Stratégie de la Banque mondiale pour l'éducation : « L'apprentissage pour tous ».

19. **Le projet est aligné sur les stratégies des organisations régionales africaines, la Commission économique de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) et l'Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA).** La CEDEAO souligne la totale adéquation du projet proposé avec le Protocole de l'organisation sur « l'éducation et la formation » ainsi qu'avec sa Politique et Plan d'action sur la science et la technologie. En plus, la Deuxième décennie pour l'éducation de l'Union africaine ainsi que d'autres stratégies donnent une forte impulsion à l'harmonisation de l'enseignement supérieur sur le continent africain, avec pour premier soutènement une harmonisation régionale. L'UEMOA appuie également fortement le projet proposé, lequel soutiendra, par ailleurs, la mise en œuvre de plans sectoriels de développement du capital humain tels que le Programme intégré pour le développement de l'agriculture en Afrique (PIDAA) et la Vision pour le secteur minier africain.

20. **Les stratégies nationales de développement à travers l'Afrique de l'Ouest et du centre insistent de plus en plus sur le bien-fondé de l'enseignement supérieur pour favoriser le développement**. Par exemple, la Commission nationale de planification au Nigeria accentue sur la nécessité de réformes de l'université afin de mieux aligner les compétences des diplômés à celles requises par l'économie.

21. **La Banque mondiale est bien placée pour aider les pays d'Afrique de l'Ouest et du centre à combler leurs besoins de compétences et de connaissances par l'instauration d'un projet de renforcement des capacités systématique, ciblé et régional assorti d'une vision à plus long terme**. Premièrement, la Banque apporte actuellement son appui à quatre gouvernements de la région dans la sphère de l'enseignement supérieur. Il s'agit là d'une occasion d'intégrer des aspects régionaux dans des programmes nationaux et de fournir un accès direct au dialogue de politique ainsi qu'un appui à la mise en œuvre sur le terrain. Deuxièmement, par le biais de son programme à moyen terme pour l'enseignement supérieur, une expertise conséquente sur le financement, l'administration et l'employabilité s'est accumulée au sein de l'enseignement supérieur partout en Afrique ; l'on peut aussi se fonder sur les leçons apprises des expériences de réforme en Amérique latine ainsi qu'en Asie du Sud et de l'Est. Troisièmement, la Banque a la capacité de mobiliser une équipe intersectorielle connaissant les déficits de qualifications sectorielles spécialisées et de mettre en contact avec des partenaires sectoriels et grandes entreprises. Forte de ces connaissances et de cette équipe intersectorielle, la Banque a développé un modèle réalisant l'intégration d'un programme d'enseignement à des programmes sectoriels régionaux et nationaux dans les domaines de l'agriculture, de la santé et

des industries extractives. Quatrièmement, la Banque est mandatée par l'Union africaine et collabore, parmi d'autres, avec la CEDEAO, l'UEMOA pour appuyer des initiatives en direction d'une intégration régionale ; elle a rassemblé nombre de leçons tirées de projets régionaux conduits dans d'autres secteurs, ce dont la conception du présent programme a bien bénéficié. Enfin, au sein de ce projet, la Banque travaille en étroite collaboration aussi bien avec les partenaires au développement bilatéraux traditionnels qu'avec de nouveaux partenaires au développement gouvernementaux et non gouvernementaux.

II. OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DU PROJET

A. ODP

22. L'objectif de développement du projet (ODP) est d'aider ses bénéficiaires à promouvoir la spécialisation régionale au sein des universités participantes dans les domaines qui répondent aux défis régionaux et renforcent leurs capacités à fournir une formation et de la recherche appliquée de qualité.

Bénéficiaires du Projet

23. **Les bénéficiaires du crédit de l'IDA sont :**

(i) Les étudiants de toute l'Afrique de l'Ouest et du centre inscrits auprès des établissements aidés et de leurs établissements partenaires qui profiteront d'un enseignement de qualité fondé sur la recherche dans les secteurs en forte demande ;
(ii) Les entreprises ainsi que les organisations gouvernementales et non gouvernementales partenaires des Centres d'excellence africains (CEA) qui bénéficieront d'un plus grand nombre non seulement de stagiaires et de diplômés formés dans des domaines plus pertinents mais aussi de recherche appliquée adaptée à leur activité.
(iii) Le corps enseignant et le personnel des CEA qui profiteront d'un enseignement et de conditions de recherche améliorés ; et
(iv) Le corps enseignant et les étudiants des établissements partenaires régionaux qui profiteront des capacités renforcées des CEA.

Indicateurs de niveau de résultats de l'ODP

24. Les indicateurs de l'ODP ci-après mesureront les progrès réalisés dans l'atteinte des ODP :

- Nombre d'étudiants nationaux et régionaux inscrits dans les nouveaux cours de courte durée et programmes de maîtrises, doctorats spécialisés (mesure les capacités renforcées)
- Nombre d'étudiants régionaux inscrits dans les nouveaux cours de courte durée et programmes de maîtrises, doctorats spécialisés (aspect régional)

- Nombre de programmes d’enseignement accrédités au niveau international (qualité de la formation)
- Nombre d'étudiants et professeurs ayant fait au moins 1 mois de stage dans des entreprises ou organismes en rapport avec leur spécialité (qualité de la formation et défis relevés)
- Montant des revenus d’origine externe générés par les CEA (qualité de la formation et de la recherche).

III. DESCRIPTION DU PROJET

25. **Le projet consiste en deux composantes**. La Composante 1 vise à renforcer les capacités de 19 établissements compétitivement sélectionnés pour consolider ou instaurer des CEA. Ces CEA fourniront une formation et de la recherche appliquée régionales de qualité, répondant à la demande et de la recherche appliquée en partenariat tant avec des établissements universitaires régionaux et internationaux qu’avec des employeurs et industriels concernés. La Composante 2 consiste en activités régionales destinées à renforcer les capacités, appuyer l'exécution du projet, procéder au suivi et à l’évaluation, et développer des politiques régionales. De plus, la composante 2 donnera, de façon nouvelle et axée sur les besoins, un coup de fouet à la collaboration régionale en aidant La Gambie à fortifier ses établissements d’enseignement supérieur par le bais de services achetés auprès des CEA renforcés dans le cadre de la Composante 1.

A. Composantes du Projet

Composante 1 : Renforcer les Centres d’excellence africains – (coût total y compris provisions pour risques : 281,6 millions de dollars dont 140,8 millions de dollars IDA)

26. **La Composante 1 renforcera 19 Centres d’excellence dans des établissements d’enseignement supérieur sélectionnés afin de produire des diplômés hautement qualifiés et de la recherche appliquée permettant de répondre à des défis de développement régional spécifiques**. Les Centres d’excellence s’appuient, au sein d’établissements d’enseignement supérieur (universités) d’Afrique de l’Ouest et centrale, sur des départements et un corps enseignant spécialisés dans les disciplines relatives aux STIM, à l’agriculture et à la santé. Le nombre de CEA par pays et secteur, aidés et renforcés dans le cadre de cette composante, est indiqué dans le tableau 2. Le montant maximal de la subvention accordée à chaque Centre d’excellence s’élève à 8 millions de dollars.

Tableau 2 : Centres d’excellence africains par pays, domaine et défi du développement

	S.T.I.M.	**Agriculture**	**Santé**
Bénin	1 (Mathématiques appliquées)		
Burkina Faso	1 (Environnement et ingénierie de l’eau avec des éléments d’agro-industrie)		
Cameroun	1 (Application des technologies de l’information)		
Ghana	1 (Ingénierie de l’eau et de l’environnement et Sciences)	1 (Science agronomique et obtentions végétales)	1 (Biologie cellulaire des maladies infectieuses)

Nigeria*	3 (Sciences des matériaux et ingénierie pétrolière; Sciences et Génie chimique du pétrole ; Science et transfert de technologie)	3 (Agronomie et sciences de l'environnement ; agriculture en sec, technologie alimentaire)	4 (Maladies tropicales négligées, phytomédecine ; Pathologies des maladies infectieuses ; Santé génésique)
Sénégal	1 (Mathématiques et TIC)		1 (Santé maternelle et infantile)
Togo		1 (Sciences aviennes)	
	8	5	6

* 3 CEA seront en totalité financés au Nigeria sur l'enveloppe nationale IDA accordée au gouvernement du Nigeria.

27. **Les établissements bénéficiaires ont été sélectionnés au mérite sur la base d'un processus ouvert, rigoureux et transparent.** Le processus de sélection a suivi les étapes principales suivantes : i) un appel à propositions lancé aux établissements ; ii) la soumission des propositions de Centre d'excellence à l'Unité régionale de facilitation par l'intermédiaire des gouvernements respectifs (52 propositions ont été soumises) ; iii) une évaluation systématique et détaillée des propositions par 35 experts indépendants africains et internationaux selon des critères prédéfinis ; l'évaluation a consisté en trois jeux distincts d'analyse. Les universités à l'origine des 31 propositions satisfaisant aux niveaux d'éducation et qualité académique requis telles qu'évaluées par trois experts universitaires indépendants ont été évaluées plus avant par le biais d'une estimation in situ de leur leadership et d'une appréciation fiduciaire. Chaque proposition présélectionnée fut revue et notée par au moins sept évaluateurs indépendants ; et iv) en dernière étape, le CP des CEA a sélectionné 15 propositions, en retenant d'abord la proposition la mieux jugée de chaque pays ayant soumissionné ; puis les propositions les mieux jugées au sein de chacune des trois disciplines (jusqu'à un maximum de quatre propositions) ont été sélectionnées pour chaque discipline ; et, finalement, parmi les rescapées, les trois propositions jugées les meilleures, sans présager du pays ni de la discipline, furent choisies. Le mécanisme de sélection visait à garantir une distribution raisonnablement équitable parmi les pays, les groupes linguistiques et les disciplines. L'Annexe 2 fournit davantage de détails sur l'évaluation et le processus de sélection.

28. **Les établissements sélectionnés mettront en œuvre leur propre proposition de Centre d'excellence visant à répondre à un défi spécifique de développement régional par la préparation de professionnels (enseignement), de recherche appliquée et des activités de sensibilisation associées avec des partenaires**. Chaque établissement sélectionné signera, avec son gouvernement, un contrat de performance et de financement qui établit ce qui suit : au moins 15 pour cent du financement doivent être investis dans les partenariats et au moins 10 pour cent dans des activités partenariales avec des partenaires africains non-nationaux. Un accord de partenariat entre les CEA et leurs partenaires respectifs détaillera le plan de travail, les budgets et les résultats de cette convention. En outre, les travaux de génie civil seront limités à 25 pour cent du don. Cet accord comprendra les engagements prévus par le gouvernement pour poursuivre le financement du personnel de l'établissement en tant que part intégrante de cet accord de performance et de financement. À l'intérieur de ces dispositions, les établissements auront toute latitude pour mettre en œuvre leur propre proposition institutionnelle spécifique qui couvre les six éléments suivants :

- *Améliorer la capacité à dispenser une formation régionale de haute qualité qui réponde au défi du développement*, incluant, *entre autres*, d'actualiser les programmes d'enseignement existants ou d'en créer de nouveaux pour satisfaire au défi de développement ; satisfaire

aux normes internationales de qualité de l'enseignement (par ex., accréditation internationale) ; dispenser des formations de courte durée aux professionnels ; attirer une masse critique d'étudiants de la région ; formation du corps enseignant pour introduire de nouvelles approches pédagogiques et didactiques ; renforcer l'apprentissage sur le lieu de travail comme les stages ; encourager l'esprit entrepreneurial chez les étudiants, actualisation des qualifications des enseignants ; améliorer les ressources didactiques, y compris les équipements de laboratoire et une réhabilitation ou extension mineure des installations existantes.

- *Améliorer la capacité à produire des travaux de recherche appliquée qui répondent au défi de développement régional*, incluant, *entre autres*, le développement du corps enseignant et la formation du personnel ; une réhabilitation ou extension mineure des installations existantes ; des bourses d'études jusqu'au niveau post doctoral ; des activités en réseau avec des partenaires nationaux et internationaux ; l'accueil de collègues et la participation à des conférences ; le renforcement des équipements et matériels de recherche et la rénovation de laboratoire ; la diffusion des travaux de recherche ; le transfert du savoir et des technologies ; le dépôt de brevet et autres coûts liés aux droits de propriété intellectuelle.
- *Construire et utiliser des partenariats industrie/secteur d'activité pour accroître l'impact du CEA sur le développement et la pertinence desdits centres d'enseignement et de recherche*, incluant, *entre autres*, des conseils consultatifs du monde industriel, des stages, des conférences sur l'industrie, de la formation de formateurs pour les centres de formation sectorielle (comme les écoles polytechniques, d'infirmières, de formation des maîtres ou les collèges agricoles) ; de la recherche, de la formation conjointes et toute autre activité permettant de communiquer, d'interagir et de sensibiliser la société civile, le secteur privé et les communautés de base.
- *Construire et renforcer des partenariats universitaires régionaux et internationaux pour élever la qualité de l'enseignement, les capacités des partenaires du réseau et celles des CEA*, incluant, *entre autres*, la production conjointe de programmes d'enseignement ; des cours professionnels pour les professeurs régionaux ; des visites/échanges universitaires ; des recherches et des conférences conjointes ; le partage d'équipements et de ressources documentaires spécialisés.
- *Faire progresser la gouvernance ainsi que la gestion du CEA et de l'université participante pour améliorer le suivi/évaluation*, incluant, le suivi des résultats des diplômés sur le marché du travail, l'administration, la gestion fiduciaire (y compris la gestion financière, la passation des marchés, la supervision), la transparence, l'aptitude à générer des ressources et la mise en œuvre du projet.

Composante 2 : Consolider les capacités régionales, l'évaluation et la coopération – (coût total y compris provision pour imprévus : 9,2 millions de dollars dont 9,2 millions de dollars)

29. **Composante 2.1 Renforcement des capacités régionales et évaluation (coût total y compris provision pour imprévus : 5 millions de dollars)**. Cette sous-composante sera financée par le biais d'une subvention régionale IDA à l'Association des universités africaines

(AUA) qui appuiera : i) le renforcement des capacités, le partage des connaissances et la coordination entre les CEA, par exemple en tirant conjointement les leçons et en mettant en place un plan de communication ; ii) la conduite d'activités régionales de suivi et évaluation (S&E) pour améliorer et évaluer la performance des établissements sélectionnés. Cela comprend des études à l'aide d'indicateurs, des audits techniques, la collecte de données sur le monde universitaire et des évaluations thématiques ; iii) une assistance technique à des entités régionales, dont la CEDEAO et l'UEMOA, pour aider à l'élaboration d'une politique/programme régionale d'enseignement supérieur de la science et de la technologie ; et iv) les activités nécessaires à la facilitation et à la conduite du projet régional.

30. **Composante 2.2 Facilitation du projet au Nigeria – (Coût total y compris provision pour imprévus : 1,2 million de dollars)**. Cette sous-composante financera l'appui à l'exécution du projet et à sa facilitation pour la Commission Nationale des universités au Nigeria. Cela inclut la facilitation au plan national, la formation et la supervision dans les aspects fiduciaires aussi bien du S&E national que de l'AT légère.

31. **Composante 2.3 Consolider les services régionaux d'enseignement tirés par la demande dans la Gambie − (coût total y compris provision pour imprévus : 3 millions de dollars)**. Cette sous-composante est financée par un crédit IDA régional de 2 millions de dollars et une subvention IDA nationale de 1 million de dollars. Elle vise à accroître l'utilisation régionale et le bénéfice des CEA renforcés dans le cadre de la composante 1 en s'axant sur la demande. La sous-composante financera la fourniture de services d'enseignement supérieur aux étudiants, enseignants et fonctionnaires de La Gambie. Ces services d'enseignement pourront inclure de la formation spécialisée de courte durée pour les fonctionnaires, des bourses au mérite de courte durée attribuées à de jeunes talents, le développement du corps enseignant pour des établissements non-CEA, des visites universitaires et le développement de programmes d'études. La Gambie mettra les CEA sous contrat pour la fourniture des services demandés.

B. Instrument de prêt

32. **Les crédits et dons du Prêt d'investissement spécifique (PIS) financeront les activités du projet et seront décaissés sur la base de la concrétisation des Indicateurs liés au décaissement (ILD) pour la composante 1 et sur celle des États des dépenses (ED) pour la composante 2.** Une approche de financement fondée sur les résultats sera utilisée dans la composante 1 car elle augmente l'accent mis par le client et la Banque sur l'obtention de résultats. Ce projet sera le premier à appliquer l'approche ILD à un projet régional. L'approche ILD au sein d'un PIS a été expérimentée pendant plus de 4 ans dans le secteur de l'éducation, y compris dans les pays participants, avec de bons résultats et en générant des leçons clés, notamment celles d'être prudent lors de l'estimation des capacités de mise en œuvre et du temps à laisser pour obtenir des résultats ; de mettre l'accent sur les résultats qui sont sous contrôle des agences d'exécution ; et de préconiser un protocole de vérification clair. L'instrument Programme pour des résultats (P4R) n'a pas été retenu n'ayant pas été testé dans le secteur de l'éducation non plus que dans les huit pays participants. L'instrument P4R aurait, en conséquence, fortement allongé la période de préparation et élevé le niveau de risque.

33. **La composante 1** est conçue comme un programme gouvernemental au financement duquel la Banque participe. Le projet de CEA fait appel à des budgets gouvernementaux et

institutionnels, des règles convenues, et insiste sur le renforcement de la supervision gouvernementale et institutionnelle pour son exécution. Le programme consiste dans le financement : du personnel académique, technique et administratif des universités ; d'autres coûts opérationnels ; et d'investissements dans des biens, de la formation, des services et quelques travaux de génie civil. La Banque mondiale finance un montant convenu de ce programme à la condition que les résultats soient atteints et que les normes et règles acceptées en matière de fiducie et de sauvegarde soient respectées. La valeur estimée des salaires et des coûts opérationnels de mise en œuvre des CEA constituera la contribution financière des gouvernements et des établissements. Le montant des décaissements du crédit sera subordonné à l'atteinte satisfaisante de progrès dans l'exécution du projet et de résultats de performance convenus et pré-spécifiés, intitulés ILD et présentés dans le tableau 2 de l'Annexe 1. Le plus important ILD est représenté par les résultats atteints par l'enseignement et la recherche en termes de nombre accru d'étudiants régionaux, d'obtention de références de qualité en matière d'enseignement, de travaux de recherche publiés, de nombre de stagiaires et de production de revenus d'origine externe. Il existe également deux ILD de la passation de marchés et de la GM, mesurant leur qualité, leur efficience et leur respect du calendrier. À chaque ILD est attaché un « prix » unitaire de décaissement par unité de résultat atteint. Le rapportage et la vérification de la réalisation des IDL se feront sur une base semestrielle et le décaissement aura lieu en conséquence. Les ILD sont indexés sur la base d'une consultation et de chiffres traduisant les réalisations de l'université. Une avance allant jusqu'à 10 % du montant du crédit sera mise à disposition afin d'éviter des retards dans l'exécution dus à un manque de liquidités. Les décaissements du Crédit pour la composante 1 rembourseront le gouvernement pour les lignes budgétaires sélectionnées pour financer le projet de CEA. Les lignes budgétaires sélectionnées sont appelées Programmes de dépenses éligibles (PEE). Les PEE spécifiques seront déterminés pays par pays et incluront les salaires des professeurs et les coûts opérationnels. Ces dépenses doivent être effectuées et gérées de manière satisfaisante pour la Banque afin d'être éligibles au remboursement de la Banque mondiale. Cette approche est décrite en détails dans l'Annexe 3 sous la rubrique Gestion financière et décaissements.

34. **Pour le composante 2**, le décaissement du crédit sera base sur l'état des dépenses.

35. **Le projet satisfait aux quatre critères régionaux d'utilisation de l'enveloppe IDA régionale :**

(i) Concerne trois pays ou plus : le projet concerne huit pays (Bénin, Burkina Faso, Cameroun, Ghana, La Gambie, Nigeria, Sénégal et Togo).

(ii) A des retombées, économiques ou sociales, qui rejaillissent au-delà des frontières du pays :

- Économies d'échelle et croissance économique réalisées grâce à une spécialisation régionale. La spécialisation régionale est le moyen le plus économique et du meilleur coût-efficacité pour les pays africains de se développer et d'entretenir des universités de qualité dans des disciplines spécifiques qui répondent aux déficits de compétences et satisfont aux besoins de développement de la région. Atteindre un enseignement supérieur de haute qualité en science et en technologie coûte cher et, dans bien des domaines, il n'est pas aisé de parvenir à l'excellence au niveau national compte tenu les coûts de fonctionnement élevés d'universités de qualité et de la difficulté de disposer d'une masse critique d'enseignants de haute volée. Par exemple, si tous les pays

d'Afrique de l'Ouest et du centre tentaient de créer un Centre d'excellence dans le secteur pétrolier et gazier, tant les effectifs du corps enseignant que les ressources seraient saupoudrés entre les pays, avec une inutile répétition d'investissements orientés sur les mêmes objectifs. Le même argument est valable pour d'autres secteurs tels que la santé et l'agriculture.

- Les résultats de la recherche générés par les CEA constituent un bien public régional classique. Le savoir provenant de la recherche appliquée sera transposable à l'ensemble de la région étant donné que seuls les CEA se concentrant sur les défis du développement régional seront financés et pourront être utilisés infiniment aux mêmes coûts (sans rivalité).

(iii) Atteste d'un vif intérêt porté par des entités régionales et des pays de la région. La CEDEAO souhaite faire de ce projet un moteur de collaboration plus poussée dans la S&T et l'harmonisation des politiques d'enseignement supérieur.

(iv) Fournit une plateforme pour une importante harmonisation des politiques entre les pays sous forme d'un programme d'investissements visant à encourager la spécialisation de l'enseignement supérieur dans la région. Cela appuie non seulement la mission de la CEDEAO, mais aussi la mise en œuvre de son Protocole sur l'enseignement supérieur et de sa Politique en matière de science et de technologie, et plus globalement l'élaboration des politiques à l'intérieur de l'enseignement supérieur en Afrique de l'Ouest et centrale. Le projet appuie également la coopération et la spécialisation régionales parmi les universités dans la sphère de l'UEMOA ainsi que l'harmonisation des politiques au sein de l'enseignement supérieur. De surcroît, l'AUA) hébergera l'Unité régionale de facilitation du Projet et sera renforcée au travers du Projet.

36. **Les allocations de l'IDA respecteront les pratiques normalisées appliquées aux projets régionaux** avec jusqu'à deux-tiers du montant IDA provenant de la première cagnotte de cette dernière et un-tiers provenant de l'allocation nationale. Le tableau 3 présente les coûts du projet par pays, avec la ventilation régionale et nationale des fonds IDA.

Tableau 3 Coût et financement du Projet (millions de dollars)

Composante du projet	Coût projet	IDA total	IDA national	IDA régional	% Financement IDA
Composante 1 : Renforcement des Centres d'excellence africains					
Burkina Faso (1 CEA)	16,0	8,0	2,7	5,3	50 %
Bénin (1 CEA)	16,0	8,0	2,7	5,3	
Cameroun (1 CEA)	16,0	8,0	2,7	5,3	
Ghana (3 CEA)	48,0	24,0	8,0	16,0	
Nigeria avec IDA régional (7 CEA)	96,0	48,0	16,1	31,9	
Nigeria avec seulement IDA national (3 CEA)	41,6	20,8	20,8	-	
Sénégal (2 CEA)	32,0	16,0	5,3	10,7	
Togo (1 CEA)	16,0	8,0	2,7	5,3	
Total composante 1	**281,6**	**140,8**	**60,9**	**79,9**	**50 %**
Composante 2: Consolider les capacités, l'évaluation et la collaboration régionales					
2.1 Renforcement des capacités régionales, S&E et évaluation	5,0	5,0	-	5,0	100 %

2.2 Facilitation du projet au Nigeria	1,2	1,2	1,2		
2.3 Services régionaux tirés par la demande – La Gambie	3,0	3,0	1,0	2,0	
Total composante 2	**9,2**	**9,2**	**2,2**	**7,0**	**100 %**
Total financement requis	**290,8**	**150,0**	**63,1**	**86,9**	**52 %**

Note: Le montant requis estimé pour les salaries du personnel des CEA et autre personnel de l'université constitue la contribution des pays au coût du projet.

37. **Financement rétroactif.** Le Bénin, le Burkina Faso, le Cameroun et le Togo bénéficieront d'un financement rétroactif allant jusqu'à 10 % du financement IDA. De ce fait, aucun décaissement n'interviendra pour ces pays avant la signature de l'Accord de financement, si ce ne sont des décaissements d'un montant agrégé n'excédant pas 520 000 DTS pour le Burkina Faso, le Cameroun et le Togo, et 530 000 pour le Bénin, pouvant être réalisés pour des paiements effectués douze mois avant la signature de l'Accord de financement pour les Programmes de dépenses éligibles.

38. **D'autres pays ont exprimé leur intérêt à participer et le projet pourrait être étendu.** D'autres gouvernements d'Afrique de l'ouest et du centre ont exprimé leur intérêt à participer au projet, que ce soit dans le cadre de la Composante 1 ou 2. En conséquence, sous réserve de l'avancement de la mise en œuvre et de la disponibilité de l'IDA, le projet pourrait être étendu. En outre, des pays et des établissements d'Afrique orientale et australe ainsi que la Commission d'Afrique de l'Est ont exprimé leur intérêt dans une seconde phase du projet de CEA pour l'Est et le Sud africains. Enfin, plusieurs partenaires au développement réfléchissent à financer ou à cofinancer parallèlement les propositions développées dans le cadre du présent projet.

C. Leçons apprises et appliquées à la conception du projet

39. **Leçons majeures sur la coopération régionale dans l'enseignement supérieur en ASS et plus globalement**. Un rapport sur l'expérience globale de coopération régionale réclamé pour le présent projet souligne les leçons suivantes : les initiatives régionales obtiennent de meilleurs résultats quand l'un des partenaires joue les chefs de file dans l'hébergement. De plus, une initiative régionale réussie requiert une gestion de la qualité, des modalités de financement et des structures de gouvernance, claires et reconnues comme légitimes par tous les partenaires. Les partenariats doivent être bâtis de façon volontariste avec des bénéfices mutuels identifiés. La structure et le mode opératoire d'une initiative régionale réussie se doivent également de dissiper le sentiment qu'elle aurait un effet négatif sur les institutions nationales existantes en détournant des ressources au profit du noyau régional. En Afrique, la langue et l'étendue géographique sont d'importants facteurs supplémentaires qui façonnent la collaboration régionale dans l'enseignement supérieur.

40. **Principales leçons tirées des projets d'enseignement supérieur forgeant le présent projet :** i) une approche du bas vers le haut reposant sur l'élaboration de leurs propres propositions par les établissements, mais réclamant un alignement sur les défis de développement nationaux et régionaux et sur les partenaires industriels, et qui cherche également à accroître l'appropriation et la capacité de mise en œuvre ; ii) un processus de sélection compétitif, fondé sur le mérite, transparent et détaillé constitue la référence absolue pour le financement de l'enseignement supérieur ; iii) les contrats de performance (y compris la flexibilité à réaffecter le financement des moins performants aux plus efficaces) garantissent un

centrage permanent sur les résultats lors de l'exécution ; iv) un accent sur le leadership institutionnel aussi bien que sur les capacités administratives et exécutoires dès la mise en route en tant que partie intégrante de l'évaluation et du renforcement des capacités ; et v) le renforcement de l'autonomie des établissements dans les prises de décisions, par exemple sur le plan financier, est important.

41. **Principales leçons tirées de la conception et de la mise en œuvre de projets régionaux –** i) simplicité. Un certain nombre d'activités souhaitables, mais non prioritaires, ont été supprimées du projet depuis son concept initial ; ii) commencer par des projets d'une envergure maîtrisable. Le champ du projet a été considérablement réduit, passant d'une portée continentale initialement à un recentrage sur l'Afrique de l'Ouest et centrale avec des retombées prévues sur l'Afrique orientale et australe ; et l'enveloppe de financement IDA a été ramenée de 300 millions de dollars à 150 millions de dollars ; iii) faire en sorte qu'il y ait un intérêt régional commun au projet qui est maintenant disponible auprès de pays et d'entités de la région ; iv) prêter attention aux capacités de mise en œuvre du projet et aux modalités pratiques détaillées de mise en œuvre, notamment en identifiant les problèmes potentiels à l'interface des dispositifs régional et nationaux ; et v) affecter les ressources de façon adéquate pour la préparation et la supervision du fait des coûts plus élevés associés aux programmes régionaux.

IV. MISE EN ŒUVRE

A. Dispositions institutionnelles et d'exécution

42. **Chaque établissement sélectionné mettra en œuvre son propre sous-projet de CEA**. Une équipe de mise en œuvre du CEA a été constituée pour conduire la gestion au jour le jour du projet et fournir des services de secrétariat au Comité national d'examen. Elle est dirigée par un chef de centre (CC) qui est un professeur/chercheur reconnu dans la discipline principale du CEA et appuyé par le corps professoral senior des départements engagés concernés. En outre, la capacité administrative, le plus souvent celle de l'administration centrale des établissements, aidera dans les tâches fiduciaires. Des partenaires, y compris des universitaires internationaux, sont souvent représentés dans un comité consultatif. Le paragraphe ci-après donne un exemple typique. Chaque CEA signera un accord de partenariat avec ses partenaires énonçant les activités partenariales convenues pour le projet et un plan de travail annuel sera ratifié chaque année.

43. **Le dispositif de mise en œuvre pour le Centre d'excellence africain spécialisé dans les Maladies tropicales négligées (MTN) et la biotechnologie judiciaire, Ahmadu Bello University, Nigeria constitue un exemple.** Le CEA aura à sa tête le CC qui sera en charge du fonctionnement du Centre au quotidien et sera assisté par le chef de centre adjoint. Le CC est basé au Bureau de gestion du centre qui abrite également trois directeurs représentant les trois unités de recherche travaillant sur les MTN ainsi que l'unité de renforcement des capacités. Ils seront responsables de la gestion des aspects techniques, scientifiques et de rapportage de leurs unités respectives. Le CEA fonctionnera de façon semi-autonome au sein de la structure générale de l'UBA en termes d'administration et de gestion financière au quotidien. Plusieurs départements et facultés de l'UBA participeront, avec des compétences supplémentaires en recherche moléculaire sur les MTN sélectionnées aux travaux de recherche et au programme de formation du CEA : biochimie, biologie, santé publique vétérinaire et médicine préventive, médecine vétérinaire, pharmacie, microbiologie, parasitologie et entomologie vétérinaires, et

pathologie. La recherche, la formation et d'autres activités universitaires du Centre seront planifiées et guidées par un Comité comportant des représentants de chaque MTN et des organismes partenaires clés ainsi qu'un conseil scientifique consultatif international composé d'experts de haute pointure internationale.

44. **Chaque gouvernement formera un Comité national d'examen par l'intermédiaire du ministère ou de l'organisme en charge de l'enseignement supérieur**. Le comité est chargé de procéder à un examen semestriel de la performance, des demandes de décaissements et de la planification de la mise en œuvre et appui, mais sans exécution ou approbations au quotidien. Sa composition est définie par chaque nation. Pour la plupart des pays, le ministre ou l'organisme en charge de l'enseignement supérieur présidera et convoquera le comité qui sera composé de membres du ministère des Finances, ainsi que des ministères techniques concernés en fonction du domaine d'action des CEA (par ex., l'agriculture, la santé, le pétrole et gaz, etc.).

45. **Une Unité régionale de facilitation sera responsable des activités régionales financées par le biais de la composante 2.1.** Un accord de don entre la Banque mondiale et l'AUA énonce les activités clés de l'URF. De plus, un plan de travail annuel sera convenu entre la Banque mondiale, les CEA et l'AUA, lequel détaille le travail escompté de l'AUA sur le renforcement des capacités, le S&E, la tenue des réunions du CEA, y compris les réunions du comité de pilotage. L'URF s'appuie sur le personnel et les ressources existants dans l'AUA et met en place le personnel spécifique requis, incluant un facilitateur adjoint du projet CEA qui sera chargé de l'exécution du projet au jour le jour.

46. **Une petite équipe-projet est en place au sein de la Commission nationale des universités pour faciliter la sous-composante 2.2 du projet au Nigeria.** Cette équipe a facilité la mise en œuvre du projet Science, technologie et éducation (STEP B) au Nigeria et a instauré des pratiques pour travailler efficacement avec les universités participantes. Ses capacités fiduciaires sont amenées à être consolidées.

47. **La sous-composante 2.3 « Services tirés par la demande » pour La Gambie sera coordonnée par le ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche, de la Science et de la Technologie (MoHERST) avec accomplissement des tâches fiduciaires par l'Unité de coordination du projet (UCP) au sein du ministère de l'enseignement primaire et secondaire**. Le MoHERST coordonnera les besoins en capacités des établissements gambiens et travaillera avec l'unité fiduciaire pour préparer des paquets d'appels d'offres de services éducatifs auxquels les CEA soumettront des propositions. Un contrat entre le gouvernement et le CEA sélectionné sera signé et le CEA délivrera les services selon un calendrier convenu. L'UCP dispose de la capacité idoine de passation des marchés pour préparer la palette de services et la fourniture du suivi a été aménagée. Le Comité technique national fournira la supervision du projet et procèdera à des examens semestriels de la performance et de l'exécution avec l'équipe centrale chargée de la mise en œuvre, de la coordination et du suivi.

48. **Le Comité de pilotage des CEA assure l'orientation et la supervision générales du projet.** Le Comité de pilotage comprend des représentants de chaque pays participant, des universitaires africains et internationaux réputés, des représentants sectoriels et des acteurs reconnus de la société civile et du secteur privé.

49. **La CEDEAO participe au CP des CEA** ; elle conduira les études de politique et le renforcement des capacités sur la mobilité régionale de la main d'œuvre qualifiée ainsi que la coordination des politiques propres à l'enseignement supérieur.

50. **La diaspora africaine est largement intégrée à la mise en œuvre.** Un nombre significatif d'évaluateurs universitaires des propositions de CEA étaient des chercheurs appartenant à la diaspora, chargés d'enseignement et de recherche dans des établissements renommés hors d'Afrique. De surcroît, plusieurs des chefs de centre de CEA sont des personnes revenues au pays après de brillantes carrières professorales en Amérique du Nord et en Europe. Le projet continuera à intégrer cette volonté puissante d'aider l'enseignement supérieur et la science et technologie africains au travers de consultances, de revues par les pairs et de comités consultatifs.

51. **L'exécution du projet s'appuie à part égale sur un grand nombre de partenaires internationaux, régionaux et nationaux pour atteindre les objectifs universitaires et de développement.** Il existe en Europe, en Asie et en Amérique une forte volonté d'aider l'enseignement supérieur africain. Au travers de son dispositif de financement et de mise en œuvre du partenariat, le présent projet vise à fournir un cadre de responsabilisation et de clarté en conformité avec un investissement de grande ampleur pour compléter l'énorme potentiel d'avantages à retirer d'échanges académiques entre universités africaines et celles d'autres continents tant en termes de savoir académique que de pratiques de fonctionnement universitaire et d'enseignement. Illustrons avec un exemple : le CEA pour le West Africa Centre for Crop Improvement (WACCI) à l'Université du Ghana coopère, au sein de la région, avec le Directorate of Crop Services, le ministère de l'Alimentation et de l'Agriculture, l'Université Ladoke Akintola de technologie au Nigeria, l'Institut national de la recherche agronomique du Niger, l'Institut d'économie rurale (IER) au Mali, et hors Afrique, avec les Université de Cornell, Université de l'Iowa et Purdue University aux États Unis. Le projet est également en partenariat avec Carnegie Corporation pour le renforcement des capacités ainsi qu'avec le gouvernement australien pour un appui technique dans le domaine des qualifications pour le secteur minier.

52. Le projet sera mis en œuvre en conformité avec le Plan d'exécution du projet qui comprendra le Manuel de gestion financière, le Manuel et les Plans de passation de marchés approuvés par la Banque à l'entrée en vigueur. De plus, le Manuel opérationnel régional guidera l'ensemble du projet et sera approuvé au stade de la négociation.

B. Suivi et évaluation des résultats

53. **La conception du programme place un fort accent sur le S&E qui est essentiel pour assurer la réussite du modèle d'indicateurs liés aux décaissements**. Deux jeux de gabarits de Cadres de résultats (CR) en cascade ont été élaborés : i) un gabarit de CR standard attaché à chacun des CEA sélectionné pour la mesure des progrès ; et ii) un CR global qui agrège la totalité des données fournies par les CEA et comporte également des indicateurs supplémentaires mesurant les activités de renforcement des capacités et de facilitation. Ensemble, ils mesurent les progrès du projet dans son ensemble.

54. **Le S&E sera principalement mené par chacun des CEA sélectionnés** à partir de leurs bases de données existantes et d'outils de suivi qui seront spécifiquement modelés pour les exigences de rapportage du projet sur le S&E. Les outils de S&E des CEA incluent le Cadre de résultats (CR) et le plan de S&E. Les mécanismes supplémentaires d'examen des CR des CEA et leurs outils de suivi comprendront : a) les rapports sur les progrès institutionnels et les rapports d'audit interne de la qualité et de l'efficacité ; b) la vérification externe par une tierce partie indépendante qui contrôlera l'obtention des résultats, dont certains sont cruciaux dans la mesure où ils concernent les décaissements ; c) les informations provenant de banques de données

bibliométriques internationalement reconnues et d'agences d'accréditation elles-mêmes sur les publications de travaux et les accréditations de recherche ; et d) les interactions avec les parties prenantes, y compris les étudiants.

55. **Dans la plupart des instances, les exigences en matière de données et les capacités de S&E existent au niveau de l'université.** Si les capacités de S&E ne sont pas pleinement en place au moment de la signature de l'accord de performance, un plan d'action de renforcement des capacités sera détaillé. En addition, une formation adéquate sur ces aspects sera dispensée « sur le tas » au personnel des CEA chargé du S&E par le biais de l'AUA, en particulier pendant la première année de mise en œuvre.

56. **La responsabilité de l'agrégation, au niveau régional, des cadres de résultats des CEA sera basée à l'AUA**. De plus, un budget sera fourni au titre du projet pour la collecte des résultats sous forme d'enquête et les retours d'information ainsi que pour que pour le soutien aux S&E et sa vérification.

.

C. Viabilité

57. **Les capacités humaines et physiques des universités renforcées par le projet sont pérennes à moyen terme et permettront de continuer à assurer la formation des étudiants pendant des décennies**. La mise à niveau permanente des compétences du corps enseignant, des programmes et des équipements nécessitera, néanmoins, de poursuivre les investissements. Ces investissements dépendront des capacités de l'établissement à générer et à conserver ses revenus intrinsèques au fil des exercices financiers successifs.

58. **La viabilité des améliorations touchant à la gouvernance, comme un élargissement de l'autonomie institutionnelle, est considérée comme très probable**. Ces améliorations apportées à la gouvernance donnent le pouvoir aux établissements de surmonter les obstacles − que le système n'est, lui, pas capable de surmonter pour des raisons politiques ou par manque d'inertie −, de façon innovante et personnalisée.

59. **Assurer la pérennisation des financements pour maintenir l'excellence des Centres sera un véritable enjeu**. Les gouvernements sont fortement déterminés à poursuivre leur soutien à l'enseignement supérieur, mais l'expérience montre que les Centres ont besoin de générer des ressources externes pour procéder à de nouveaux investissements en équipements, matériels et développement du corps enseignant. Renforcer la capacité et l'habitude de générer des fonds de ce type (par exemple dérivés de services de conseils ou de frais de scolarité) occupe donc une place importante au sein du projet, notamment par le biais d'un ILD garantissant une parité dans la proportion de 1 pour 1.

.

V. PRINCIPAUX RISQUES ET MESURES D'ATTÉNUATION

A. Tableau résumant la notation des risques

Catégorie de risque	Notation
Risque lié aux parties prenantes	**Important**
Risque lié aux agences d'exécution	
- Capacité	**Important**
- Gouvernance	**Modéré**
Risque lié au projet	
- Conception	**Modéré**
- Social et environnement	**Modéré**
- Programme et bailleur	**Modéré**
- Suivi et viabilité des prestations fournies	**Important**
- Autre	**Modéré**
Risque global lié à l'exécution	**Important**

B. Explication de la notation d'ensemble du risque

60. Un exposé complet des risques et des mesures d'atténuation durant la préparation et l'exécution est présenté dans le Cadre d'évaluation des risques opérationnels (CERO) à l'Annexe 4. Ce qui suit met en évidence les risques majeurs.

61. **Le risque global lié à l'exécution est important compte tenu de la conception innovante et transfrontalière du projet**. Le modèle de Centre d'excellence a certes fait ses preuves dans différentes conjonctures, mais le projet est innovant et intègre plusieurs « premières » dans un contexte africain, y compris d'être le premier projet régional utilisant un financement fondé sur les résultats. De plus, le projet implique huit pays et vise à recouper plusieurs secteurs (éducation, santé, agriculture et activités extractives). À noter aussi que chaque centre d'excellence a plusieurs partenaires universitaires et industriels. Cette complexité en termes de prestations de services et de suivi risque de ralentir l'exécution. De surcroît, ceci entraîne une complexité du pilotage du projet. Les risques liés aux capacités sont importants du fait : i) du fonctionnement parfois bureaucratique des universités de la région ; et ii) de l'expérience insuffisante en matière d'administration, de rapports de S&E, de passation des marchés et de gestion financière. Enfin, les risques liés à la conception − tels que le financement fondé sur les résultats, l'espérance de voir les programmes d'enseignement africains atteindre les normes internationales d'enseignement et la confiance accordée aux partenariats pour la prestation de services − ne sont pas négligeables car il s'agit d'objectifs ambitieux.

62. **Les mesures d'atténuation des risques incorporées dans la conception, la préparation et l'exécution du projet comprennent** : i) une conception du projet assortie de la participation intensive d'un groupe de travail technique africain et d'ateliers en continu avec les universités. Ceci a permis une réelle appropriation et une adaptation de la conception au contexte

ouest-africain ; ii) un processus de sélection concurrentiel conçu pour identifier et retenir les propositions jugées par un Comité d'évaluation indépendant les mieux préparées et affichant le meilleur corps professoral ainsi que les leaders institutionnels et gouvernementaux les plus engagés (écartant les universités insuffisamment engagées et celles affichant une faiblesse de leurs capacités) ; iii) des liens avec des dispositifs institutionnels de projets existants de la Banque mondiale (dans la mesure du possible) ; iv) l'hébergement de l'URF dans un organisme régional renommé et respecté, à savoir l'AUA et la fourniture d'une AT intensive pour l'exécution, en tant que de besoins (pour appuyer la facilitation du projet) ; v) la fourniture d'un suivi externe régulier de la performance pendant l'exécution et rendant nécessaires des corrections à mi-parcours, en tant que de besoins ; et vi) l'absence de conditions transfrontalières ou interinstitutionnelles à l'entrée en vigueur du projet. Néanmoins, la nature innovante du projet dans le contexte régional fait que son exécution est susceptible de requérir une constante vigilance pour prévenir les goulets d'étranglement ainsi qu'un besoin potentiel de corrections de la conception. En conséquence, une restructuration anticipatrice du projet pourrait s'avérer nécessaire ; il ne faut pas s'attendre, non plus, à ce que tous les établissements financés deviennent Centre d'excellence internationalement réputé.

VI. ÉVALUATION SYNTHÉTIQUE

A. Analyses économique et financière

63. **L'analyse économique et financière du projet de Centres d'excellence d'enseignement supérieur en Afrique présente la justification de l'investissement public limité et ciblé dans l'enseignement supérieur, la science et la technologie.** Ceci comprend les externalités positives des diplômés de l'enseignement supérieur dans les filières de l'agriculture, de l'ingénierie, des mathématiques, des sciences et de la santé, ainsi que les défaillances du marché qui obstruent l'investissement dans l'enseignement supérieur. Les résultats empiriques sur les rendements de l'enseignement supérieur indiquent que l'acquisition de diplômes de l'enseignement supérieur est associée à des revenus plus élevés (les rendements sont de 2,4 % pour le Burkina Faso, 30 % pour le Cameroun, 30 % pour le Ghana, et 15 % pour le Nigeria). L'analyse coûts-bénéfices de la composante 1, Renforcement des capacités des Centres d'excellence africains, montre que le TRI suit étroitement les rendements du marché du travail. De manière spécifique, le taux de rendement interne est de 3 % au Burkina Faso, 30 % au Cameroun, 28 % au Ghana et 15 % au Nigeria. L'analyse économique fournit également des études de cas sur les impacts économiques que des compétences spécialisées perfectionnées et la technologie peuvent avoir dans les secteurs ciblés. Une analyse exhaustive dans ce domaine est irréalisable pour un projet, mais les études de cas, par exemple dans les activités extractrices, montrent que le manque de qualifications représente la principale raison du non-développement des industries équipementières locales, et que, de ce fait, une large fraction des dépenses des industries extractrices passent dans des approvisionnements en dehors du pays/de la région. En termes d'analyse financière, l'investissement dans le CEA typique ne représentera qu'une petite partie des dépenses publiques à destination de l'enseignement supérieur ; dans une année donnée du projet, les dépenses au titre des CEA représenteront environ 5,2 % des dépenses publiques du Bénin dans l'enseignement supérieur, 2,9 % de celles du Burkina-Faso, 2 % de celles du Cameroun et 0,4 % de celles du Ghana). L'analyse économique et financière peut être trouvée à l'Annexe 6.

B. Conception technique

64. **La conception technique repose sur des approches mondialement reconnues pour développer l'excellence de l'enseignement supérieur.** Tout d'abord, le financement concurrentiel de l'enseignement supérieur constitue le principal tremplin des systèmes hautement performants pour atteindre les objectifs éducatifs spécifiques tels que l'employabilité et la montée en puissance de l'éducation postdoctorale. Le processus de sélection et de mise en œuvre incorpore les leçons des fonds mondiaux compétitifs dans l'enseignement supérieur et des programmes de financement de la recherche en sciences et en ingénierie dans les pays à revenu moyen et élevé. En deuxième lieu, le projet cherche à jeter les bases d'améliorations à apporter à la gouvernance des systèmes d'enseignement supérieur, ce qui constitue la clé du passage à un enseignement supérieur d'excellence. Enfin, la conception met l'accent sur les sciences – en renforçant les établissements sélectionnés pour améliorer la qualité des STIM et de la recherche appliquée – principale filière de développement économique.

C. Gestion financière

65. Des évaluations de la GF ont été réalisées pour l'ensemble des agences d'exécution du Projet de centres d'excellence d'enseignement supérieur en Afrique, ce qui inclut 15 CEA au titre de la Composante 1 et l'URF et l'UCP au ministère de l'Enseignement primaire et secondaire (MoBSE) de La Gambie au titre de la Composante 2. L'évaluation de la GF a été effectuée en conformité avec le Manuel de gestion financière publié par le Comité sectoriel Gestion financière le 1er mars 2010. Les détails de cette évaluation sont donnés à l'Annexe 3.

66. La principale conclusion fut que des systèmes budgétaires étaient généralement en place dans l'ensemble des agences d'exécution (AE). Toutes disposent de Manuels de gestion financière adéquats, sauf celui de l'Université Cheikh Anta Diop, au Sénégal, qui doit être actualisé afin d'intégrer les dispositions relatives au projet. Les autres CEA où des actualisations sont requises pour consolider les procédures comptables relèvent de l'Université de Yaoundé I au Cameroun, de l'Université d'Abomey-Calavi au Bénin et de l'Université de Lomé au Togo. Ces manuels de GF seront complétés par un Plan d'exécution au niveau de l'AE, lequel contiendra les dispositions de GF conformes, convenues avec l'IDA à l'entrée en vigueur. Les dispositifs de personnel comptable sont satisfaisants dans toutes les AE excepté les Université de Yaoundé 1 au Cameroun ; Université du Ghana, WACCI; et Université Cheikh Anta Diop au Sénégal. Celles-ci devront voir leurs capacités renforcer par l'adjonction d'un comptable qualifié et expérimenté amené à gérer la charge de travail supplémentaire occasionnée par le présent projet. Les systèmes d'information comptable informatisés sont en place mais un certain nombre de CEA (voir Annexe 3, Systèmes comptables informatisés) seront dans l'obligation d'acquérir de nouveaux systèmes d'information comptable − actualisant leur logiciel comptable actuel − et de renforcer les capacités du personnel opérant les systèmes. Pour ce qui est des audits internes, il est nécessaire de recruter du personnel spécialisé à l'Université Cheikh Anta Diop (Sénégal), l'Université africaine de Science et Technologie (Nigeria) et l'Association des universités africaines de façon à ce que l'ensemble des AE disposent des effectifs adéquats. Les auditeurs de la plupart des agences d'exécution devront être formés à la vérification des comptes en fonction du risque et à la vérification en fonction de la performance (Optimisation des ressources). Toutes

les AE devront se doter d'un comité d'audit fonctionnel, excepté les universités du Bénin, Nigeria et Ghana qui en ont déjà un. Des dispositifs de gouvernance et de lutte contre la corruption s'attaqueront à la corruption et au manque de transparence et de responsabilisation grâce à la publication des rapports budgétaires, financiers et comptables audités. Les décaissements réalisés sous l'égide de la Composante 1 seront fondés sur les résultats tandis que ceux de la Composante 2 reposeront sur les opérations. Les modalités de rapportage financier sont généralement idoines, mais l'ensemble des AE devront se mettre d'accord sur le format des rapports. Les modalités d'audit externe sont globalement satisfaisantes, avec toutefois une remarque sur les Universités d'Abomey-Calavi, Bénin, et de Lomé, Togo, qui affichent des retards dans les comptes audités relatifs à 2012 et 2013 qu'il est nécessaire de traiter. Davantage de détails figurent à l'Annexe 3.

67. En conclusion de cette évaluation, il ressort que les dispositifs de gestion financière en place sont conformes aux exigences minimum de l'IDA au titre de la PO/PB 10.02 et sont, en conséquence, à même de fournir, avec un bon degré de garantie, les informations fiables et en temps opportun sur l'état du projet requises par l'IDA. Il n'en demeure pas moins que les améliorations décrites ci-dessus sont vivement recommandées. Le risque résiduel d'ensemble du projet est donc jugé important pour la composante 1 et modéré pour la composante 2.

D. Passation des marchés

Général. Les activités de passation de marchés dans le cadre du projet de CEA seront mises en place au titre de la Composante 1 par chaque Centre d'excellence africain et au titre de la composante 2 par l'Unité régionale de facilitation (URF) hébergée par l'Association des universités africaines (AUA) (composante 2.1) ainsi que par la Commission nationale des universités au Nigeria (composante 2.2) et une unité du projet au sein du ministère de l'Enseignement primaire et secondaire du gouvernement de La Gambie (composante 2.3). Toutes les activités appuyées par le projet se conformeront aux « Directives pour la prévention et la lutte contre la fraude et la corruption dans le cadre de projets financés par des prêts BIRD et des crédits et dons de l'IDA » de la Banque mondiale, en date du 26 octobre 2006 et révisées en janvier 2011.

68. **Pour la Composante 1,** laquelle suit une approche de décaissement ILD, toutes les dépenses devant être remboursées au titre du projet feront partie intégrante du Programme de dépenses éligibles. Toutes les dépenses du PDE liées à des éléments de marchés passés seront assujetties aux Directives de la Banque mondiale : « Passation des marchés de fournitures, de travaux et de services autres que de consultants » datées de janvier 2011 ou aux Directives de la Banque mondiale : « Sélection et emploi de consultants » datées de janvier 2011, avec des plans de passation des marchés acceptables par l'IDA. Les directives nationales de passation des marchés pourront s'appliquer aux dépenses entièrement financées par d'autres sources, y compris des fonds gouvernementaux. Chaque CEA préparera un manuel de la passation des marchés contenant les procédures Banque mondiale et nationales du système de passation des marchés de biens − consistant principalement en matériels de laboratoire et affiliés – et de travaux – portant essentiellement sur la rénovation de salles de classe et de laboratoire. Des services de consultants seront également sollicités notamment dans le cas d'une demande d'assistance technique, de la préparation de manuels, d'élaboration de rapports spécialisés, d'audits financiers et sur la passation de marchés et autres tâches.

69. **Pour la composante 2**, l'URF à l'AUA, ainsi que l'équipe d'exécution de la Commission nationale des universités au Nigeria Gambie utiliseront les Directives de la Banque mondiale : « Passation des marchés de fournitures, de travaux et de services autres que de consultants » datées de janvier 2011 ou les Directives de la Banque mondiale : « Sélection et emploi de consultants » datées de janvier 2011, avec des plans de passation des marchés acceptables par l'IDA. L'URF à l'AUA et la Commission nationale des universités au Nigeria passeront à la fois des marchés de biens et de services de consultants tels que du matériel informatique et des contrats de consultants individuels (les contrats de travaux sont exclus) ; La Gambie ne passera, elle, que des marchés de services de consultants à fournir par les CEA participants, ne recourant à la passation de marchés de fournitures que sur justification (les contrats de travaux sont exclus). S'agissant d'un projet régional de services et de collaboration, le processus d'évaluation a lancé l'appel à candidatures de CEA nationalement et internationalement ; 52 candidatures ont été reçues. À l'issue de l'évaluation des candidatures qui s'est déroulée entre septembre et octobre 2013, 19 CEA ont été sélectionnés par le biais d'un processus compétitif rigoureux. Ce lot de CEA arbore une expertise en santé (6 CEA), en agriculture (5 CEA) et en STIM (8 CEA). Un nouveau processus compétitif de sélection de consultants parmi ces CEA interviendra de la part de La Gambie, avec appel à candidatures restreint auprès de ces fournisseurs de services de haute volée.

70. **Le risque global lié à la passation des marchés du projet est jugé de modéré à important** avant mise en œuvre des mesures d'atténuation.

71. **Dans le cadre de la composante 1, un processus en deux étapes a été entrepris pour évaluer les capacités à passer des marchés parmi 31 CEA candidats présélectionnés**. Au cours de la première étape, des critères d'évaluation des capacités à passer des marchés ont été introduits dans les critères d'évaluation afin de garantir qu'un cadre minimum de base pour les processus de passation des marchés soit en place dans chaque CEA ; et cela a constitué, avec la gestion financière, 5 % du système de pondération de la notation. Lors de la seconde étape de l'évaluation, une évaluation individuelle de passation des marchés a été réalisée pour chacune des entités des 19 CEA afin d'identifier les risques liés à la passation des marchés pour l'exécution du projet ainsi que les mesures d'atténuation et de renforcement recommandées, lesquelles sont détaillées à l'Annexe 3. La méthodologie utilisée se conforme à la pratique internationale et à l'approche standard du « Système de gestion et d'évaluation des risques de la passation des marchés » (P-RAMS) de la Banque ; un résumé des résultats est présenté à l'Annexe 3. Sur la base de ces évaluations des risques et d'une expérience antérieure dans des projets similaires auprès d'établissements d'enseignement supérieur, le renforcement des capacités de passation de marchés est prévu de manière à ce que les plans de passation des marchés soient mis œuvre en temps opportun. La clarification des spécifications techniques sera au centre de l'attention et un engagement des fonds en temps opportun est nécessaire en direction des paquets de marchés approuvés. Le projet apportera un appui à la mise en œuvre aux établissements CEA sélectionnés pour les aider à aborder les mesures d'atténuation identifiées. Cet appui à la mise en œuvre apporté aux établissements CEA sera accru par les deux unités d'exécution, existantes, responsables de la passation des marchés relatifs à des projets du secteur de l'éducation financés par la Banque mondiale, avec l'URF à l'AUA sollicitée pour organiser et financer le renforcement des capacités au niveau régional et la Commission nationale des universités prenant en charge le renforcement des capacités de passation des marchés au Nigeria.

72. **Quant à la composante 2, les évaluations de risques liés à la passation des marchés ont également été réalisées pour l'URF hébergée au sein de l'AUA, pour la Commission des universités au Nigeria ainsi que pour l'unité de gestion du projet dans La Gambie.** Des mesures d'atténuation similaires sont également proposées pour ces trois entités et des détails sur les risques et les mesures d'atténuation associées figurent à l'Annexe 3. Il est prévu que la composante régionale dans le cadre de l'AUA et de la Commission nationale des universités au Nigeria appuie également l'assistance technique et le renforcement des capacités afin de régler les problèmes complexes de passation des marchés communément rencontrés. Cela pourra aussi inclure la préparation d'un programme d'études et de modules pour intégrer des cours sur la passation des marchés dans le cycle supérieur

E. Social (y compris les sauvegardes)

73. **La phase de préparation du projet comprenait de vastes consultations avec un groupe de travail consultatif, composé d'experts de l'enseignement supérieur et de disciplines scientifiques qui ont apporté une contribution conceptuelle et des conseils sur la préparation du projet**. Des ateliers consultatifs et des conférences audio complémentaires avec le groupe de travail consultatif ont eu lieu à travers le continent avec la participation des universités africaines, des organisations scientifiques, des organismes gouvernementaux régionaux ainsi que des partenaires au développement intéressés.

F. Environnement (y compris les sauvegardes)

74. **Les impacts environnementaux devraient être de faibles à modérés**. La catégorie au regard de l'évaluation environnementale est B (évaluation partielle) et la PO/PB 4.01 sur l'Évaluation environnementale sera déclenchée. Les établissements sélectionnés connaîtront quelques rénovations et extensions. Il n'y aura aucune nouvelle acquisition foncière pour les centres d'excellence ; le projet sélectionnera des établissements existants. En règle générale, le projet mettra l'accent sur l'élévation de la qualité des Centres d'excellence − laquelle requiert principalement des éléments moins « tape à l'œil », par ex. le développement du corps enseignant et de programmes d'études, du matériel pédagogique – et la construction sera plafonnée à un maximum de 25 % du financement, sachant que la justification pour toute nouvelle construction sera examinée à la loupe afin de garantir qu'une telle construction est essentielle à l'excellence. Cette règle claire sur l'étendue maximum des travaux de génie civil autorisée dans le cadre du projet sera instaurée dans le Manuel d'exécution régionale du projet et les accords subsidiaires entre les gouvernements et les universités. De plus, des plans de gestion environnementale et sociale (PGES) ont été préparés et diffusés auprès de chaque établissement candidat en vue d'une gestion des impacts environnementaux et sociaux s'appuyant sur les propositions soumises. Concernant quelques cas (3 des 15 centres régionalement financés), les travaux de génie civil sont si peu importants et si localisés qu'ils peuvent être conduits sous l'égide des lois et procédures nationales et locales, et qu'ils n'ont, en conséquence, pas donné lieu à l'élaboration d'un PGES. Les PGES préparés ont été diffusés sur place dans les pays le 3 février 2014 et à l'Infoshop le 28 janvier 2014. Avant la réunion de prise de décision, un jeu général des directives de bonnes pratiques en gestion environnementale et sociale a été diffusé dans la région.

Annexe 1: Cadre de résultats et suivi

Projet de centres d'excellence d'enseignement supérieur en Afrique (P126974)

Cadre de résultats

Objectifs de développement du projet

Énoncé de l'ODP

L'objectif de développement du projet est d'aider ses bénéficiaires à promouvoir la spécialisation régionale entre les universités participantes dans les filières qui répondent aux défis régionaux en renforçant les capacités de ces universités à délivrer une formation et de la recherche appliquée de qualité.

Ces résultats sont	Au Niveau du projet

Indicateurs de l'objectif de développement du projet

Nom de l'indicateur	Base	Unité de mesure	Base de référence	Valeurs cumulatives cible					Fréquence	Source de données / Méthodologie	Responsabilité collecte des données
				AN 1	AN 2	AN 3	AN 4	Cible finale			
Nombre d'étudiants nationaux et régionaux inscrits dans les nouveaux cours de courte durée spécialisés, et programmes de Maîtrise et Doctorat	☐	Nombre	1 580	4 100	7 400	9 500	12 000	15 600	semestrielle	Registres des inscriptions des CEA	AUA sur la base des données soumises par les CEA
Nombre d'étudiants	☐	Nombre ventilé	987	2 250	4 100	5 300	7 600	8 900	semestrielle	Registres des inscriptions	AUA sur la base des données

régionaux inscrits dans les nouveaux cours de courte durée spécialisés, et programmes de Maîtrise et Doctorat										des CEA	soumises par les CEA – vérifiées sur la base d'un échantillon
Nombre de programmes d'études accrédités au niveau international		Nombre	3	5	7	10	12	15	semestrielle	Registres des certificats des CEA /rapports d'accréditation international e ou d'organismes d'évaluation	AUA sur la base des données soumises par chaque CEA
Nombre d'étudiants et d'enseignants ayant fait au moins 1 mois de stage en entreprise ou dans un organisme correspondant à leur filière.		Nombre	1 037	1 700	2 700	4 300	5 100	5 900	semestrielle	Registres CEA	AUA sur la base des données soumises par les CEA
Montant des revenus générés à l'externe par les CEA.		Montant (dollar)	976 877	2 000 000	3 500 000	5 000 000	6 500 000	8 000 000	semestrielle	États financiers des CEA individuellement	AUA sur la base des données soumises par chaque CEA

Indicateurs des résultats intermédiaires

Nom de l'indicateur	Base	Unité de mesure	Base de référence	Valeurs cumulatives cible					Fréquence	Source des données / Méthodologie	Responsabilité collecte des données
				AN 1	AN 2	AN 3	Responsabilité collecte des données	Cible finale			
Nombre d'étudiantes inscrites dans les nouveaux programmes spécialisés de maîtrise, doctorat, post-doctorat et dans les formations de courte durée	☐	Nombre ventilé	311	700	1 450	2 000	2 650	3 300	semestrielle	Registres des inscriptions des CEA	AUA sur la base des données soumises par les CEA
Nombre de professeurs ayant passé au minimum 1 mois de sensibilisation en entreprise ou dans un organisme correspondant à leur filière.	☐	Nombre ventilé	23	60	100	170	145	240	semestrielle	Registres CEA	AUA sur la base des données soumises par chaque CEA
Nombre total de professeurs formés par les	☐	Nombre	100	300	500	700	800	900	semestrielle	Registres CEA	AUA sur la base des données soumises par les

CEA											CEA
Nombre de professeurs régionaux formés par les CEA	☐	Nombre ventilé	27	100	180	260	295	335	semestrielle	Registres CEA	AUA sur la base des données soumises par chaque CEA
Nombre de professeurs nationaux formés par les CEA	☐	Nombre ventilé	73	200	320	440	500	565	semestrielle	Registres CEA	AUA sur la base des données soumises par les CEA
Nombre de programmes d'études nouvellement mis en place ou révisés (correspondant aux qualifications du marché du travail) tels qu'approuvés par l'organisme institutionnel approprié.	☐	Nombre	0	15	30	45	53	60	semestrielle	Registres CEA	AUA sur la base des données soumises par chaque CEA
Nombre de publications scientifiques internationalement reconnues dans des disciplines appuyées par le programme de	☐	Nombre	1 098	1 150	1 207	1 268	1 300	1 331	semestrielle	Bases de données bibliométriques internationales (tiré de « Scopus » par Elsevier)	AUA

CEA											
Nombre d'accords de partenariats entre des CEA et des organismes partenaires engagés.		Nombre	48	100	150	170	170	170	semestrielle	Informations des protocoles d'accord soumis par les CEA à l'URF	AUA sur la base des données soumises par chaque CEA
Réunions des équipes d'exécution du projet-CEA avec des comptes rendus largement diffusés		Nombre	0	30	60	90	105	120	semestrielle	Registres et sites Internet des CEA	AUA sur la base des données soumises par les CEA
Audits financiers externes annuels diffusés sans réserve accompagné du budget annuel du CEA (prévisionnel et exécuté).		Nombre	0	7	15	25	30	37	annuelle	Rapports d'audit CEA ensemble avec les lettres de la direction et site Internet CEA	AUA sur la base des données soumises par les CEA
Réunions régulières de l'UFR avec la participation d'au moins 15 CEA		Nombre	0	2	4	6		8	semestrielle	Registre et minutes des réunions URF/CEA	AUA
Niveau de satisfaction du CEA et Comité de		Pourcentage	0	50	60	70	72,5	75	annuelle	Questionnaire feedback des CEA et	AUA

pilotage des CEA sur la qualité de l'aide apportée par l'Union de facilitation régionale (AUA).										CP	
Nombre de CEA-établissements rapportant sur au moins 85 % de leurs indicateurs, soumettant le CR à l'AUA en temps voulu.	☐	Nombre	0	8	10	12	15	19	semestrielle	Soumission par les CEA des rapports de CR	AUA
Rapport d'activité annuel préparé et soumis à la BM	☐	Texte	S/O	Fait	Fait	Fait	Fait	Fait	annuelle	Rapports annuels des CEA individuelle ment	AUA sur la base des données soumises par chaque CEA
Bénéficiaires directs du Project	☒	Nombre	1 950	4 400	7 900	10 200	12 800	16 690	semestrielle	Registres CEA	AUA sur la base des données soumises par les CEA
Femmes bénéficiaires	☒	Nombre	332	786	1 598	2 211	2 884	3 606	semestrielle	Registres CEA	AUA sur la base des données soumises par les CEA

***Prière d'indiquer si l'indicateur est un indicateur sectoriel de base (voir plus loin http://coreindicators)**

Indicateurs de l’Objectif de développement du projet	
Nom de l’indicateur	Description (définition de l’indicateur, etc.)
Nombre d’étudiants nationaux et régionaux inscrits dans les nouveaux programmes spécialisés de maîtrise, doctorat et post-doctorat et/ou formations de courte durée [% d’étudiantes]	Cet indicateur est centré sur la mesure du → Régionalisme du programme. Notes : - Dans ce cadre de résultats, le terme « régional » fait toujours référence aux étudiants africains non originaires du pays abritant le CEA en question. - Les étudiants de maîtrise et doctorat devront avoir achevé au moins un semestre pour être inclus. Concernant les universités connaissant une grève sur l’ensemble du semestre, si un étudiant en doctorat abandonne le cycle, il(elle) doit être remplacé(e) par un nouvel étudiant en préalable à la comptabilisation d’étudiants en doctorat supplémentaires. Une université ne comptabilise un étudiant qu’une seule fois dans les indicateurs, c à d qu’un étudiant en maîtrise ne peut pas être en même temps comptabilisé comme étudiant en cycle court. Les étudiants en échange/visite universitaire compteront aussi longtemps qu’ils étudient à plein temps au CEA pendant au moins un semestre. Les apprenants en ligne sont inclus mais ne compteront que pour 50 % dans les décaissements ILD. En cas de grève prolongée ou d’autres formes de longues interruptions des cours pendant le semestre, la Banque se réserve le droit de demander de plus amples informations et/ou de réaliser une évaluation pour savoir si les nouveaux étudiants ont accompli un semestre entier. - Les données pour chacun des différents niveaux doivent être ventilées dans la section commentaires/détails au moment de leur déclaration et répercutées dans les rapports d’avancement. – Les chiffres cibles concernant les étudiantes sont susceptibles de varier selon les secteurs concernés (par ex. les industries extractives par rapport à la santé).
Nombre de programmes d’études accrédités internationalement (régionalement/sous-régionalement)	Cet indicateur est centré sur la mesure de la → Qualité formatrice du programme. Notes : - Les données fourniront le chiffre cumulé de programmes internationalement accrédités y compris l’accréditation régionale ou sous-régionale, et fourniront les éléments de détail (nbre pour chaque niveau, nom de l’établissement accrédité). - Accréditation internationale par un organisme d’accréditation réputé – (reconnu par la Banque mondiale).
Nombre d’étudiants/enseignants ayant fait 1 mois de stage au minimum dans une entreprise du secteur privé ou un organisme correspondant à leurs disciplines/secteurs respectifs	Cet indicateur est centre sur la mesure du → Rayonnement du programme. Notes : - les CEA doivent : i) fournir des données désagrégées différenciées sur a) les étudiants par rapport au corps professoral ; et b) les étudiants et le corps professoral des CEA par rapport aux autres établissements (universitaires) partenaires ; ii) établir une base de données de suivi de toutes les informations associées permettant de donner des indications sur les nom/titre/domaine professionnel des étudiants/personnel échangés,

	localisation/ établissement/département d'accueil, ainsi que les informations complètes sur l'établissement/organisme, le calendrier des placements et les rapports d'évaluation finale de la part des étudiants/enseignants sur les leçons apprises pendant le séjour ainsi que les suggestions d'ajustement des programmes de leur établissement d'origine afin de recueillir les aspects pertinents liés à leur expérience (dans l'optique de rendre les programmes plus proches des besoins du marché du travail).
Montant des revenus externes générés par les CEA.	Les revenus générés à l'externe déposés sur le compte des CEA proviennent des frais de scolarisation, autres droits à payer par les étudiants, ventes de services de conseil, travaux conjoints de recherche, levée de fonds et donations, ou autres sources extérieures. Ces fonds servent aux investissements et au fonctionnement des CEA. Ils excluent toute forme de subvention gouvernementale à l'éducation et à la recherche; ils incluent les dons à la recherche (la vente d'interventions de consultance au gouvernement est admise comme revenu généré à l'externe). Les fonds provenant d'autres gouvernements, y compris l'aide de bailleurs, sont amputés de moitié dans leur prise en compte, au motif que ce type de financement n'est pas une source pérenne. Les fonds générés à l'externe provenant d'autres bailleurs/partenaires au développement sont plafonnés à 50 % du maximum à décaisser.

Indicateurs de résultats intermédiaires

Nom de l'indicateur	Description (définition de l'indicateur, etc.)
Nombre de professeurs formés dans un domaine intrinsèque du programme-CEA par le biais d'une formation dispensée ou orchestrée par les CEA.	Cet indicateur est axé sur la mesure de la → Qualité formatrice du programme. Note : - Les CEA fournissent des données désagrégées supplémentaires pour la répartition en % entre a) professeurs originaires des CEA formés vs. b) professeurs originaires des établissements partenaires vs c) professeurs originaires de la région formée.
Nombre de programmes d'études nouvellement instaurés ou substantiellement révisés.	Les CEA et les organismes partenaires (OP) constitueront une base de données comprenant à la fois les programmes originaux et les programmes substantiellement révisés. Les programmes doivent avoir été approuvés par l'entité institutionnelle appropriée. De plus, un rapport/note consultative des examinateurs extérieurs (professionnels de l'industrie ad hoc, employeurs et universitaires) devra être intégré à la base de données pour s'assurer que les programmes correspondent bien aux besoins du marché du travail.
Accroissement des publications scientifiques internationalement reconnues dans les disciplines appuyées par le programme-CEA (en %).	Cet indicateur est centré sur la mesure de la → Quantité et qualité des travaux de recherche dans le cadre du programme de CEA. Note : - L'AUA réalisera, également, par le biais d'une enquête lancée sur la toile, un suivi semestriel des données collectées par les CEA pour enregistrer les progrès des cibles de cet indicateur.
% d'étudiants non nationaux étudiant	Note : Cet indicateur est centré sur la mesure du → Régionalisme du programme. Les étudiants doivent

sur une longue durée (au moins 1 semestre/trimestre) dans les CEA.	étudier dans une filière intégrée au programme de CEA.
Nombre d'accords de partenariats entre les CEA et des organismes partenaires	Cet indicateur est centré sur la mesure du → Rayonnement/ Régionalisme du programme. Notes : - Les accords de partenariat doivent respecter les directives sur les « Accords de partenariat » exposées dans le Manuel d'exécution régionale du projet. Des exemples devront être donnés plus en détail dans les rapports d'avancement, prouvant la pertinence, la qualité et la portée non seulement des accords mais aussi des projets conjoints et de la collaboration concrète qui en découlent . - Signés par les dirigeants universitaires des CEA et les organismes partenaires concernés. - Dans le cadre de la proposition initiale à soumettre, un accord aux termes duquel les CEA et les OP seront partenaires dans le contexte du programme, accord décrivant les principaux domaines de coopération/partenariat avec des responsabilités étendues, sera requis – ce qui pourra constituer une annexe au protocole d'accord existant. Une fois retenus, les CEA et leurs OP respectifs devront fournir davantage de détails lors de la phase « proposition de mise en œuvre ».
Nombre de séances ordinaires du Conseil d'administration donnant lieu à des comptes rendus diffusées sans réserve.	Cet indicateur est centré sur la mesure de la → Qualité de l'administration/gouvernance du programme. Note : - Référence de base exacte et chiffre cible à insérer par les CEA selon leurs structures en place ; cependant, au moins 3 réunions annuelles sont exigées.
Diffusion de l'audit financier externe annuel avec le budget annuel du CEA.	Diffusé signifie disponible sur le site Internet individuel des CEA. Tant le budget prévisionnel qu'exécutif doivent être disponibles.
Réunions annuelles de l'ensemble des CEA aidés et de leurs OP tenues pour coordonner le processus du programme et en discuter ainsi que des leçons apprises et des recommandations afin de supprimer les goulets d'étranglement ; le tout rassemblé dans un rapport pour en partager la substance.	Cet indicateur est centre sur la mesure de la → Régionalité du programme.
Niveau de satisfaction des CEA et du Comité de pilotage des CEA sur la qualité de l'appui apporté par l'Unité régionale de facilitation (URF) à l'AUA.	Retour d'information par enquête auprès des CEA et membres du Comité de pilotage sur l'appui de l'URF/AUA. Part de répondants se disant satisfaits ou très satisfaits par la performance de l'URF/AUA.

Nombre de CEA-établissements rapportant sur au moins 85 % de leurs indicateurs, soumettant le CR à l'AUA en temps voulu.	Cet indicateur est centré sur la mesure de la → Qualité administrative/gouvernance du programme.
Nombre d'étudiants originaires de pays n'abritant pas de CEA, étudiant dans les CEA sélectionnés.	Cet indicateur est centré sur la mesure du → Régionalisme du programme. Notes : - Cet indicateur ne fait référence qu'à la Composante 2.3. Les pays n'hébergeant pas de CEA sont les pays participant au projet au titre de la composante 2.3 – en particulier La Gambie.
Bénéficiaires directs du projet	Il s'agit d'un indicateur de base mesurant le nombre de bénéficiaires directs du projet, lequel est obtenu par le nombre d'étudiants inscrits dans les nouveaux programmes de maîtrise et doctorat et formation de courte durée spécialisés, le nombre d'enseignants formés par les CEA et le corps professoral bénéficiaire dans les 19 CEA sélectionnés.

Tableau 2 Indicateurs liés au décaissement par Centre d'excellence africain (recevant 8 millions de dollars)

Indicateur lié au décaissement	**Action à réaliser**	**Montant du financement alloué (exprimé en équivalent dollars)**	**Formule de calcul du décaissement (exprimé en équivalent dollars)**
ILD #1 : Spécialisation régionale approuvée et degré de préparation institutionnelle	• La représentation nationale au sein du Comité de pilotage a approuvé une résolution de promotion de la spécialisation régionale parmi les universités participantes • Les conditions d'entrée en vigueur sont remplies.	800 000	800 000 (décaissés lorsque l'ensemble des résultats ont été obtenus)
ILD #2 : Excellence dans l'éducation, capacités de recherché et impact sur le développement	RLD #2.1 : Nouveaux étudiants en cycle court dans les cursus des CEA dont au moins 30 % doivent être des étudiants régionaux. Montants : 400 par étudiant national, 500 par étudiante, 800 par étudiant régional et 1000 par étudiante régionale. RLD #2.2 : Nouveaux étudiants en maîtrise dans les cursus des CEA dont au moins 30 % doivent être des étudiants régionaux. Montants : 2 000 par étudiant national, 2 500 par étudiante, 4 000 par étudiant régional et 5 000 par étudiante régionale. RLD #2.3 : Nouveaux étudiants en doctorat dans les cursus des CEA dont au moins 30 % doivent être des étudiants régionaux. Montants : 10 000 par étudiant national, 12 500 par étudiante, 20 000 par étudiant régional et 25 000 par étudiante régionale. RLD #2.4 : Nbre de périodes de sensibilisation pour les professeurs et étudiants en maîtrise et doctorat. Montants : 2 000 par période de sensibilisation au sein du pays et 4 000 par période de sensibilisation au sein de la région RLD #2.5 : Évaluation et accréditation de la qualité des programmes éducatifs. Montants : 600 000 par programme accrédité internationalement ; 100 000 par programme accrédité nationalement ou régionalement ; 100 000 par programme et par évaluation des insuffisances certifiée ou entreprise par un organisme international d'assurance-qualité ; 100 000 par programme et par auto-évaluation menée sur la base de normes internationales satisfaisantes ; 100 000 par description de programme satisfaisant à la norme internationale. RLD #2.6 : Articles publiés dans des revues de renommée internationale dont les articles sont examinés par les pairs. Montants : 15 000 par article et 30 000 par article cosigné par un pair régional. RLD #2.7 : Production de revenus externes Montants : 1 dollar par revenue généré à l'extérieur et 2 dollars par revenue généré à l'extérieur dans la région.	6 400 000	RLD #2.1 : 400 000 RLD #2.2 : 400 000 RLD # 2.3 : 400 000 RLD #2.4 : 800 000 RLD #2.5 : 800 000 RLD #2.6 : 800 000 RLD #2.7 : 1 200 000

Indicateur lié au décaissement	Action à réaliser	Montant du financement alloué (exprimé en équivalent dollars)	Formule de calcul du décaissement (exprimé en équivalent dollars)
	RLD #2.8 : Franchir les étapes de l'amélioration du climat d'apprentissage et de la recherché précisées dans les contrats de performance et de financement. Montant par jalon : 400 000		RLD #2.8 : 1 600 000
ILD #3 : Gestion financière en temps opportun, transparente et revue au niveau institutionnel	RLD #3.1: Demande de décaissement en temps opportun étayée par les informations financières relatives au compte du CEA pour la période considérée. RLD #3.2 : Fonctionnement du Comité d'audit sous l'égide du conseil de l'université RLD #3.3: Fonctionnement de l'unité d'audit interne de l'université RLD #3.4: Transparence de la gestion financière sur la toile (accès Internet aux rapports d'audit, rapports financiers intermédiaires, budgets et plan de travail annuel).	400 000	RLD #3.1: 25 000 par an RLD #3.2: 25 000 par an RLD #3.3: 25 000 par an RLD #3.4: 25 000 par an
ILD #4 : Passation des marchés en temps opportun et auditée	RLD # 4.1 Audit de la passation des marchés en temps opportun RLD #4.2: Progrès concernant la passation des marchés satisfaisants et dans le calendrier.	400 000	RLD #4.1: 50 000 par an RLD #4.2: 50 000 par an

Note :

- Le décaissement total est limité au montant global du financement attribué à chaque CEA.
- Pour les cinq CEA ayant reçu moins de 8 millions équivalents dollars, la part de fonds allouée à chaque ILD reste identique à celle précisée ci-dessus (10 % pour l'ILD #1, 80 % pour l'ILD #2 et 5 % chaque pour l'ILD #3 et l'ILD #4).
- Le montant par action spécifique à réaliser dans le cadre de chaque ILD demeure le même pour tous les CEA s'agissant de l'ILD #2, (RLD #2.1-RLD #2.7). Par exemple, le décaissement pour chaque nouvel étudiant régional en cycle court est de 800 équivalents dollars pour tous les CEA. Concernant l'ILD # 1, 3 et 4, le montant par action à réaliser est proportionnel au financement total alloué. Pour exemple, le décaissement assorti à chaque audit de passation des marchés effectué en temps opportun (annuel) équivaut à 0,625 % du financement total alloué au CEA en question (arrondi).
- Pendant la mise en œuvre, chaque CEA aura la latitude de parvenir à l'excellence de l'enseignement et de la recherche au travers de la concrétisation de différentes combinaisons des résultats ci-dessus en matière d'enseignement et de recherche (RLD #2.1-2.7). De ce fait, les montants affectés à chaque RLD #2.1-2.7 peuvent être ajustés à la baisse et à la hausse, avec un maximum de 50 % au-dessus du montant affecté à chaque RLD. Par exemple, pour ce qui est de la publication de travaux de recherche (RLD #2.6) le montant ci-dessus alloué de 800 000 équivalents dollars (10 % du financement) peut être augmenté jusqu'à un maximum de 50 % pour atteindre 1 200 000 équivalents dollars (15 % du financement). Il est prévu que le financement alloué aux résultats relatifs aux améliorations du climat d'apprentissage et de la recherche (RLD #2.8) reste fixe. L'ensemble des ajustements du montant des fonds par ILD et RLD, notamment RLD #2.1-2.7, devront être réclamés par le CEA et approuvés par le Comité national d'examen et la Banque mondiale.

Annexe 2: Description détaillée du projet

Projet de centres d’excellence d’enseignement supérieur en Afrique

1. **L’objectif de développement du projet** est d’aider les bénéficiaires à promouvoir la spécialisation régionale parmi les universités participantes dans des secteurs qui répondent aux défis régionaux et renforcent les capacités de ces universités à délivrer une formation et de la recherche appliquée de qualité.

2. **Le projet consiste en deux composantes**. La composante 1 renforcera les capacités des 19 Centres d’excellence africains (CEA) sélectionnés de façon concurrentielle. Ces CEA fourniront une formation régionale et des travaux de recherche appliquée de qualité, collant à la demande, en partenariat avec des établissements universitaires régionaux et internationaux ainsi qu’avec des employeurs pertinents et le monde industriel. La composante 2 est constituée d’activités régionales destinées à renforcer les capacités, appuyer la mise en œuvre du projet, assurer le suivi et évaluer, et développer les politiques régionales. De surcroît, la composante 2 donnera, de façon nouvelle et axée sur la demande, une impulsion à la collaboration régionale en aidant la Gambie à fortifier ses établissements d’enseignement supérieur par le biais de services achetés auprès des CEA renforcés dans le cadre de la composante 1.

Component 1 : Renforcement des Centres d’excellence africains – (Coûts totaux y compris imprévus 281,6 millions de dollars dont IDA 140,8 millions de dollars)

3. La composante 1 aidera 19 établissements sélectionnés à devenir des CEA en STIM, sciences de la santé et de l’agriculture au sein de filières adéquates pour produire des diplômés et des solutions de gestion du savoir permettant de fortifier le développement africain. Ces centres produiront des diplômés, de la recherche et des services liés au savoir à plusieurs pays et deviendront, en conséquence, des « avoirs » régionaux. Quatorze établissements d’enseignement supérieur ont été retenus au fil d’un processus de sélection ouvert, rigoureux, transparent et fondé sur le mérite pour héberger 15 CEA (voir tableau A2.1). Le projet a invité les gouvernements à soumettre des propositions émanant à la fois d’établissements publics et privés, sous condition de l’engagement des gouvernements respectifs à affecter les ressources de l’IDA aux établissements soumissionnaires. Un établissement pouvait soumettre jusqu’à deux propositions séparées de Centre d’excellence. Le montant de la subvention accordée par CEA n’excède pas 8 millions de dollars. Seul un établissement (l’Université du Ghana) a vu deux propositions de CEA sélectionnées avec une subvention d’un montant de 16 millions de dollars.

Tableau A2.1 : Centres d’excellence africains sélectionnés, établissements, pays et disciplines.

Centre d’excellence africain Titre	Entité chef de file et pays	Discipline
CEA Développement agronomique et environnement durable	Federal University of Agriculture, Nigeria	Agriculture
CEA Formation d’obtenteurs, scientifiques et technologue des semences	University of Ghana, Ghana	Agriculture
CEA Sciences avicoles	Université de Lomé, Togo	Agriculture
CEA Agriculture en sec	Bayero University, Nigeria	Agriculture

CEA Technologie et recherché alimentaire	Benue State University, Nigeria	Agriculture
CEA Génomique des maladies infectieuses	Redeemers University, Nigeria	Santé
CEA Biologie cellulaire de pathogènes infectieux	University of Ghana, Ghana	Santé
CEA Maladies tropicales négligées et biotechnologie médico-légale	Ahmadu Bello University, Nigeria	Santé
CEA Recherche et développement en phytomédecine	University of Jos, Nigeria	Santé
CEA Santé génésique et Innovation	Université du Bénin, Nigeria	Santé
CEA Santé maternelle et infantile	Université Cheikh Anta Diop, Sénégal	Santé
CEA Matériaux	African University of Science and Technology, Nigeria	STIM
CEA Mathématiques appliquées	Université d'Abomey – Calavi, Bénin	STIM
CEA Technologies de l'information et de la communication	Université de Yaoundé I, Cameroun	STIM
CEA Education et recherche avec sciences et technologies de l'eau, énergie et environnement	Institut International d'Ingénierie de l'Eau et de l'Environnement (2iE)	STIM / Agriculture
CEA Produits chimiques destines à l'industrie pétrolière	University of Port Harcourt, Nigeria	STIM
CEA Eau et assainissement de l'environnement	Kwame Nkrumah University of Science and Technology, Ghana	STIM
CEA Science, technologie et savoir	Obafemi Awolowo University, Nigeria	STIM

4. Cette description de la composante exposera tout d'abord le processus de sélection des Centres, puis décrira les activités du projet pour les CEA et détaillera, enfin, les paramètres du contrat de financement et de performance.

Le processus de sélection concurrentielle

5. Les 19 CEA ont été sélectionnés selon un processus ouvert, rigoureux, transparent, compétitif et fondé sur le mérite comme exposé dans le protocole d'évaluation diffusé auprès du public. Le processus a consisté dans les étapes suivantes :

i. Élaboration du concept de projet et avant-projet de processus de sélection
ii. Consultations sur la conception du projet
iii. Consultation et développement conjoint d'un projet avec les pays intéressés par le Projet et avec la disponibilité de l'IDA
iv. Consultations sur l'avant-projet de processus de sélection et révision de sa conception
v. Appel à propositions lancé aux établissements des pays désireux d'investir des ressources disponibles de l'IDA
vi. Sessions d'information pour la préparation et la soumission de la proposition – conduites par les gouvernements
vii. Soumission de la proposition par l'établissement au Gouvernement lequel la soumet à l'URF
viii. Évaluation sur documents des propositions des établissements débouchant sur la sélection d'environ 31 propositions présélectionnées pour une visite de terrain
ix. Visites in situ des établissements présélectionnés et évaluation de leur leadership institutionnel ainsi que de leurs capacités fiduciaires
x. Résultats de l'évaluation complète à soumettre au Comité de pilotage des CEA

xi. Examen par le CP des CEA du processus d'évaluation et recommandations du comité d'évaluation débouchant sur une sélection
xii. Absence d'objection de la Banque mondiale sur le processus d'évaluation et ses résultats
xiii. Annonce des résultats − avec la note d'évaluation et une justification données à chaque établissement soumissionnaire
xiv. Examen des réclamations
xv. Soumission par les établissements sélectionnés d'un plan exhaustif de mise en œuvre basé sur la proposition approuvée et le retour d'information de l'évaluation (en cours)
xvi. Signature du contrat de performance et de financement (à concrétiser).

Les paragraphes ci-dessous donnent des détails supplémentaires sur les étapes clés du processus de sélection, un aspect fondamental de la conception du projet.

6. ***Critères d'éligibilité pour soumettre une proposition***. Seuls les établissements offrant des cursus de maîtrise et de doctorat étaient éligibles à candidature. Ce critère garantissait que les établissements sélectionnés disposaient d'un potentiel existant d'excellence universitaire et d'un soubassement prêt pour étendre la recherche et la formation postuniversitaire, ce qui est crucial pour instaurer l'excellence et un corps professoral hautement qualifié.

7. Les établissements dans l'incapacité de satisfaire aux critères d'éligibilité ont été informés qu'ils pouvaient participer au projet par le biais de partenariats avec les établissements sélectionnés. De plus, dans le cadre de la composante 2, les gouvernements peuvent participer au projet en acquérant des services d'enseignement auprès des CEA sélectionnés.

8. ***Transfert de la prise de décision financière aux CEA***. La viabilité des Centres d'excellence africains est une préoccupation essentielle qui devait être traitée en amont, dès la conception du projet. La principale action d'atténuation est de renforcer la capacité à générer des revenus au cours de l'exécution du projet et de s'assurer que le Centre d'excellence/université est doté des moyens de garder par devers-soi les recettes générées par ses propres soins. Par conséquent, dans le cadre de la signature des accords de performance, il sera demandé aux gouvernements de déléguer les trois pouvoirs financiers suivants aux CEA : i) le droit accordé aux Centres d'excellence (avec l'approbation de l'université) de fixer et de percevoir des frais de scolarité pour tous les cours de courte durée ainsi que pour les programmes de maîtrise et de doctorat. Les frais de scolarité relatifs aux programmes de premier cycle peuvent faire l'objet de réglementations externes ; ii) le droit de conserver les revenus d'origine externe par devers eux (la subvention CEA et les autres revenus générés par le CEA). Si l'université est dotée de politiques institutionnelles de partage des revenus, une partie acceptable du chiffre d'affaires généré à l'extérieur peut être partagé avec le reste de l'établissement. La part revenant à l'établissement doit être indiquée dans l'accord et la subvention CEA doit aller dans son intégralité à la proposition convenue ; et iii) un compte CEA désigné (fonctionnant comme un fonds de dotation) sera mis en place et tous les fonds générés à l'externe ainsi que les fonds du projet iront dans ce compte.

9. ***Processus de candidature***. Les informations à destination des établissements et gouvernements intéressés étaient disponibles sur la toile et auprès du ministère/organisme en charge de l'enseignement supérieur au sein du gouvernement. En outre, un nombre restreint de sessions d'information ont été conduites au niveau sous-régional/pays pour répondre aux questions des établissements candidats.

10. L’appui et l’adhésion explicites du gouvernement étaient jugés absolument fondamentaux pour la réussite du projet. En conséquence, toutes les candidatures devaient être soumises par l'intermédiaire de l'organisme/ministère national chargé de l'enseignement supérieur ; celui-ci transmettait les candidatures cautionnées à l'URF (AUA), assorties d'une lettre d’accompagnement affirmant son appui aux propositions soumises et sa volonté d'emprunter au nom de son gouvernement des ressources IDA pour le financement des candidatures sélectionnées pour être financées.

11. ***Évaluation des propositions institutionnelles***. L’AUA et la Banque mondiale ont organisé une évaluation systématique − détaillée, sur documents et in situ − des propositions en recourant à 35 experts de renommée internationale ainsi qu’à des experts africains, appartenant pour certains à la diaspora. Ce comité était composé d’universitaires réputés possédant l’expertise ad hoc pour évaluer des programmes d’enseignement et de recherche dans leurs domaines respectifs de prédilection. Les évaluateurs n’entraient pas en conflit d’intérêt avec les propositions soumises. L’évaluation a consisté en trois phases différentes ; autant dire que chaque proposition sélectionnée a été examinée et notée par un minimum de 7 évaluateurs indépendants. Chaque proposition présélectionnée pouvait atteindre un score maximum de 100 points au cours du processus d’évaluation. Apporter des changements à la notation de l’un quelconque des évaluateurs externes ne figuraient au mandat ni du CP des CEA, ni de la Banque mondiale, ni de l’AUA. Voyons en détail ci-après :

12. Examen technique sur documents : la première note attribuée correspondait à la qualité de la proposition sur la base de revues documentaires (sous forme de moyenne des évaluations de trois examinateurs individuels après examen par un panel jugeant de la consistance), allant de 0 à 70 points (voir les critères au tableau A2.2).

Tableau A2.2 : Critères de la revue technique sur documents

Critères d’évaluation technique	**Note**
1) Potentiel d’impacts sur le développement régional :	
Importance du thème de développement pour la région et caractère innovant de la proposition − y compris l’alignement sur les plans de développement nationaux et régionaux.	10
Impact potentiel sur le développement régional − y compris les points forts et la pertinence d’une collaboration avec des partenariats sectoriels (employeurs, organisations et gouvernements) qui emploieront les diplômés et utiliseront le savoir du Centre, et l’élan régional apporté par cette collaboration, notamment l’intégration des établissements dans les pays fragiles ou sortant d'un conflit.	10
Potentiel pour élever la qualité et la pertinence de l’enseignement dans les entités universitaires partenaires nationales et régionales − y compris les points forts des collaborations régionales existantes	5
2) Potentiel pour l’excellence	
Potentiel pour l’excellence en matière d’apprentissage − y compris la disponibilité de ressources d’expertise, humaines et physiques, existantes ; pertinence, excellence et points forts de la collaboration internationale proposée	15
Potentiel pour l’excellence en matière de recherche	10

3) Durabilité (financière et académique) de la proposition/impact	10
4) Responsabilité sociale – Intégration d'établissements ruraux/éloignés en tant qu'établissements partenaires et impact sur les étudiants défavorisés, notamment les filles	5
5) Qualité et cohérence de la proposition (y compris avec l'analyse stratégique du plan)	5
Total	**70**

13. Liste restreinte. Les 31 meilleures propositions examinées ont été short-listées pour des évaluations plus poussées. La liste restreinte était raisonnablement équilibrée entre les groupes linguistiques, les disciplines représentées et les pays.

14. Évaluation in situ du leadership. Une petite équipe d'évaluation, composée d'au moins deux directeurs d'université réputés et conduite par un chercheur du champ d'expertise du CEA proposé, s'est rendue dans chacun des 31 établissements présélectionnés. L'équipe a évalué les capacités de leadership et de gestion des universités et du CEA proposé ; elle a vérifié la faisabilité de la mise en œuvre du projet institutionnel proposé sur la base des capacités académiques, de l'infrastructure − dont les matériels didactiques et de recherche − et des capacités de gestion existantes. Des détails précis sur les éléments évalués par l'équipe d'évaluation sont résumés au tableau A2.3. Cette évaluation constitue jusqu'à 25 points du score total.

Tableau A2.3 : Évaluation in situ du leadership des établissements présélectionnés

Évaluation in situ et leadership	**Notes**
Leadership et vision institutionnels (d'après l'interview du chef de l'établissement, du président du Conseil et de documents stratégiques institutionnels existants)	5
Capacités administratives et de leadership du Centre (d'après l'interview du chef du CEA proposé et l'examen des capacités administratives existantes et escomptées)	5
Appropriation institutionnelle de la proposition comme preuve de l'ouverture et de l'intégration des professeurs et des étudiants	5
Engagement du gouvernement à soutenir la proposition d'établissement et son alignement à la stratégie	5
Cohérence entre la proposition soumise et la réalité sur le terrain telle qu'observée par l'équipe d'évaluation	5
Gestion financière + solides antécédents et capacités dans la passation de marchés	5
Total	**25**

15. Évaluation des capacités fiduciaires. L'évaluation finale portait sur les capacités fiduciaires avec une fourchette de 0 à 5 points.

16. **Sélection finale par le Comité de pilotage des CEA**. Sur la base des notes agrégées des évaluations technique, in situ et du leadership, le Comité d'évaluation a soumis ses résultats au

Comité de pilotage des CEA, accompagnés de la documentation appropriée. Les sept pays étaient représentés. Le CP des CEA était habilité à réaliser la sélection finale des 15 propositions devant être financées dans le cadre du projet avec des fonds régionaux. Il était mandaté pour effectuer une sélection au mérite, objective et transparente, assurant une répartition relativement équitable entre pays, groupes linguistiques et disciplines. En conséquence de quoi, le CP était doté de l'autorité de procéder à des changements, mais exclusivement dans la sélection au mérite et pouvait sélectionner des propositions de CEA dans des zones spécifiques de développement jugées primordiales. Le Comité de pilotage a choisi de sélectionner un CEA par pays (sélection au mérite) et au moins 4 projets de CEA dans chacune des disciplines (sélection au mérite à l'intérieur de chaque discipline). Tous les établissements candidats ont reçu leur note d'évaluation et un résumé des principaux points forts et lacunes de leur proposition.

17. **Élaboration d'un plan complet de mise en œuvre du CEA**. Les établissements sélectionnés recevront, en outre, une liste détaillée des commentaires et suggestions émanant des évaluateurs. L'URF et des partenaires fourniront un appui supplémentaire pour apporter des améliorations aux propositions. Les établissements réviseront leur proposition en tenant compte de ces commentaires et suggestions et soumettront alors le projet final d'établissement. En outre, les évaluations fiduciaires, le filtrage des sauvegardes ainsi que les plans de gestion liés aux sauvegardes, et les actions fiduciaires seront préparés en tant que de besoin. L'établissement soumettra la proposition améliorée, un plan de mise en œuvre pour la première année, un plan de passation des marchés et un plan de gestion lié aux sauvegardes ; une rapide revue sur documents sera entreprise pour s'assurer que les améliorations clés de la proposition ont bien été intégrées.

Description détaillée des activités des CEA

18. **Chaque établissement sélectionné mettra en œuvre sa propre proposition de Centre d'excellence africain visant à répondre à un défi spécifique du développement régional via la préparation de professionnels (enseignement), la recherche appliquée et, à l'intention des partenaires, des activités de sensibilisation associées**. Dans ce cadre, les établissements auront toute latitude pour mettre en œuvre leur propre proposition inhérente à leur établissement spécifique englobant les cinq éléments suivants :

a) Améliorer les capacités à dispenser une *formation régionale de haute qualité* dans le but de répondre au défi du développement.

b) Consolider les capacités à produire de la *recherche appliquée* pour répondre au défi du développement régional.

c) *Construire et utiliser des partenariats industriels et sectoriels* afin de renforcer l'impact du Centre sur le développement et accroître la pertinence des centres d'enseignement et de recherche.

d) *Construire et fortifier des partenariats universitaires régionaux et internationaux* dans le but d'élever la qualité de l'enseignement dans d'autres établissements de la région.

e) *Renforcer la gouvernance et la gestion* pour améliorer le suivi et l'évaluation, l'administration, la gestion fiduciaire, la transparence, l'aptitude à générer des ressources et la mise en œuvre de projet.

Ces cinq jeux d'activités du projet s'entrecroisent étroitement. Ainsi, les partenariats, d'une part, avec le monde industriel, et, d'autre part, avec le monde universitaire, sont des ingrédients à nécessairement introduire dans des capacités renforcées si l'on veut dispenser une formation de haute qualité ; et d'un autre côté, une formation de haute qualité est un facteur clé de partenariats réussis avec le monde industriel et universitaire. Les paragraphes ci-après traitent en détail des activités liées à chacun des 5 jeux de priorités.

Faire progresser les capacités afin d'offrir une formation régionale de haute qualité

19. **Ces activités visent à rehausser les capacités du Centre d'excellence africain afin de former un noyau de professionnels dotés de compétences conceptuelles et pratiques pointues pour relever le défi du développement que vise le centre**. Les trois principaux indicateurs pour mesurer les progrès accomplis vers la concrétisation des objectifs de production d'une formation régionale de haute qualité seront : i) le nombre d'élèves régionaux et nationaux inscrits dans des cours spécialisés de courte durée et dans des programmes de licence, maîtrise et doctorat ; ii) le nombre de programmes d'enseignement sous l'égide du Centre d'excellence satisfaisant aux références internationales de qualité ; et iii) le revenu d'origine externe généré.

20. **Cela sera atteint grâce à la mise en œuvre du plan d'établissement, conçu par l'entité et revu par des experts extérieurs, destiné à développer et renforcer les programmes universitaires dans les CEA**. Le plan consiste en un mélange institutionnel spécifique des activités suivantes : i) le développement et l'offre de nouveaux programmes d'études spécialisés de courte durée, destinés à des professionnels de l'industrie pour leur développement futur ; ii) le développement et l'offre de nouveaux programmes spécialisés de maîtrise et de doctorat ; l'élévation de la qualité et de la pertinence de l'enseignement existant grâce à la révision des programmes et méthodes d'enseignement sur la base des normes professionnelles de l'industrie; l'instauration d'incitations à la bonne performance offertes au corps professoral, incluant des incitations à la recherche et des récompenses pour les meilleurs enseignants. Seules les incitations non monétaires allant au corps professoral pour atteindre l'objectif de la proposition peuvent être financées par la subvention accordée au CEA. Le projet ne limite pas l'utilisation d'autres revenus générés ; iii) l'amélioration des laboratoires, des salles de classe, des ordinateurs et autres installations grâce à l'achat d'équipements et de menus travaux. Les travaux de génie civil seront limités à 25 % des coûts estimés du CEA ; ne pourront être financés que les travaux de remise en état ou les extensions mineures de bâtiment ; iv) l'instauration de normes internationales et d'accréditation des programmes d'enseignement ; v) des Programmes d'amélioration de l'enseignement-apprentissage afin de remettre à niveau les capacités d'enseignant et fournir un enseignement de pointe centré sur l'étudiant ; et vi) la remise à niveau des qualifications du corps professoral. Les établissements ne sont pas prisonniers de la liste ci-dessus d'activités suggérées. D'autres activités sont susceptibles d'être éligibles au financement comme indiqué dans le Manuel régional d'exécution du projet. Enfin, les activités décrites dans le cadre des quatre autres éléments de la proposition, recherche, partenariats industrie/secteur, partenariats universitaires, et renforcement de la gouvernance et de l'administration contribueront également au renforcement des capacités éducatives des centres.

Améliorer les capacités à produire et communiquer des travaux de recherché appliquée au niveau régional

21. Ces activités visent à accroître la capacité des Centres d'excellence africains à mener des recherches appliquées pertinentes pour l'industrie. L'indicateur clé pour mesurer les progrès enregistrés vers la réalisation du résultat lié « capacités de recherche renforcées » sera : i) le nombre de produits de la recherche publiés et ii) la génération de recettes.

22. Cet objectif sera atteint par la réalisation d'un mélange spécifique institutionnel des activités suivantes : i) achat et amélioration des installations et des matériels de recherche ; ii) incitations à la recherche et à la publication (incitations non monétaires comme signalé plus haut) ; iii) accroissement du nombre d'étudiants en maîtrise et en doctorat, y compris par l'éventuel octroi de bourses visant, si nécessaire, à attirer de jeunes talents. Le projet encourage vivement les centres d'excellence africains à accorder des bourses d'études universitaires prioritairement aux jeunes diplômés plutôt qu'aux membres du corps professoral en milieu de carrière ; iv) aide à la rédaction de demandes de don et à la préparation de publications, traduction et soutien éditorial, par exemple ; v) participation à et organisation de conférences et séminaires pour la présentation de travaux de recherche ; vi) échanges d'enseignants avec d'autres organismes de recherche ; vii) accès à des matériels pédagogiques, y compris ressources documentaires et revues électroniques ; viii) coûts associés à la collaborations en matière de recherche ; et ix) travaux de génie civil mineurs en vue d'améliorer les installations de recherche.

Partenariats universitaires régionaux et internationaux

23. Les partenariats universitaires servent à faire du Centre d'excellence un point nodal de connexion mondiale et de diffusion régionale dans l'Afrique de l'Ouest et du centre. Les propositions de CEA ont mis en évidence un nombre record de partenaires universitaires aux niveaux régional et international. L'accent mis sur le renforcement de tels partenariats dans le cadre de cette composante servira trois objectifs: i) augmenter la capacité des établissements partenaires dans la région à offrir un enseignement de qualité et à conduire des travaux de recherche ; ii) rehausser les capacités d'enseignement et de recherche des centres en s'appuyant sur un partenariat avec des établissements éminents au plan international au sein de la même filière ; et iii) s'adosser aux points forts des établissements nationaux et régionaux – partage d'une ressource physique et professorale unique – pour créer des synergies et, de ce fait, élever la qualité de l'enseignement et de la recherche.

24. Les indicateurs clés pour mesurer les progrès enregistrés vers la réalisation du résultat « accroissement de l'impact national et régional via la collaboration institutionnelle à l'échelle régionale » seront : i) le partage d'étudiants régionaux (non-nationaux) inscrits dans les CEA et de professeurs régionaux ; et ii) les publications de recherches régionales. En outre, des indicateurs intermédiaires mesureront les différents aspects des accords de partenariat.

25. Les CEA se sont associés à des établissements qui ont ou nécessitent des capacités de produire des compétences permettant de relever un défi particulier de développement. Ceci inclut des centres universitaires internationaux similaires du monde entier, des universités de la région et des organismes de recherche nationaux et régionaux. La collaboration avec des organismes de recherche régionaux est essentielle au sein de l'agriculture et de la santé, notamment, secteurs où des capacités universitaires importantes se trouvent à l'extérieur des universités dans des centres

de recherche sectoriels spécifiques. Les partenariats peuvent être une poursuite de partenariats en cours et/ou nouveaux.

26. Les activités de partenariat universitaire comprennent : une collaboration dans la fourniture de programmes d'enseignement, des programmes de développement professoral pour le corps enseignant régional, des conférences et des travaux de recherche conjoints, un partage de l'accès à la recherche spécialisée, du matériel didactique et des ressources documentaires (exposant ainsi étudiants et enseignants à des environnements et matériels différents d'apprentissage), des échanges d'étudiants et de professeurs, une organisation conjointe de cours spécifiques, niveau 3[è] cycle par exemple.

27. Les établissements sélectionnés continueront à revoir et actualiser leur plan d'action de partenariat universitaire en fonction des commentaires de l'évaluation, en tenant compte des considérations de nouveaux partenaires. Un accord de partenariat universitaire est en cours d'élaboration par les Centres d'excellence en étroite collaboration avec les partenaires et cosigné par l'ensemble des principaux partenaires. Cet accord sera partie intégrante du contrat de performance et de financement à signer avec le gouvernement. Le plan d'action de partenariat universitaire sera réexaminé et révisé à mi-parcours.

Construire et utiliser des partenariats industriels régionaux et nationaux

28. L'objectif primordial de ces activités est à double volet : i) fournir des compétences et des connaissances pour relever le défi du développement (mettre l'enseignement supérieur au travail) et ii) bénéficier au CEA grâce à une meilleure pertinence de son enseignement/apprentissage et de sa recherche appliquée. Les indicateurs clés permettant de mesurer les progrès enregistrés dans la réalisation du résultat concerné sont : i) le nombre d'étudiants et de professeurs ayant effectué un stage ou une collaboration d'au moins 1 mois dans une entreprise ou une institution du secteur ; ii) le revenu d'origine externe généré.

29. Ces objectifs seront atteints au moyen de partenariats avec des entités industrielles, y compris des entreprises et des sociétés de services qui s'emploient à relever le défi du développement sur lequel le CEA met l'accent. Dans ce contexte, l'industrie doit donc être prise dans son sens large pour inclure les entités qui œuvrent dans le secteur économique du défi − y compris, par exemple, pour la santé, les hôpitaux publics pratiquant l'enseignement et, pour l'agriculture, les associations de paysans − et ne pas se limiter aux entreprises privées, telles que les manufactures ou les compagnies minières. Également, ces partenariats sont, par nature, nationaux et/ou régionaux. Les partenariats avec des associations industrielles nationales et régionales clés ou tout autre acteur important constituent une forte indication de la pertinence et de l'impact potentiels du Centre d'excellence. Dans certains CEA, les partenariats industriels sont également scellés avec des organismes de formation industrielle/spécifique-secteur de moindre niveau, tels que des organismes offrant des formations pour techniciens, sages-femmes ou agriculteurs ou des services de vulgarisation pour agriculteurs.

30. Chaque établissement mettra en œuvre un plan d'action partenariale dans l'industrie (comme esquissé dans sa proposition et les révisions ultérieures de celle-ci) adapté au défi de développement qui lui est propre, à ses partenariats industriels actuels et aux nouvelles possibilités de partenariats. Ces activités pourront être une combinaison de : i) conférences sur l'industrie ; ii) thèses de maîtrise et de doctorat basées sur de la recherche industrielle avec des entreprises ; iii) comités consultatifs ; iv) placement d'étudiants et salons ; cellule de

sensibilisation à l'industrie pour promouvoir des partenariats industriels et travailler en liaison avec le monde industriel. Ces activités de partenariat industriel sont étroitement liées à celles d'enseignement et de recherche, dans le sens qu'elles pourront incorporer la formation de professionnels de l'industrie, par exemple des programmes de formation de formateurs et des recherches en commun. Les principaux partenariats industriels seront définis, dès le départ, dans le Protocole d'accord et les plans seront mis à jour lors de l'examen à mi-parcours.

Améliorer la gouvernance et l'administration de l'institution et des CEA

31. Les indicateurs clés servant à mesurer les progrès enregistrés vers la réalisation du résultat « meilleure gouvernance des CEA » sont : meilleur suivi institutionnel de la responsabilité fiduciaire, notamment une unité d'audit interne active et un comité d'audit en fonctionnement au sein du Conseil de l'établissement ; des audits en temps opportun, sans réserve d'opinion ; une vérification de la passation des marchés ; et des rapports d'avancement. De surcroît, la régularité et la transparence de la prise de décisions constituent deux indicateurs intermédiaires.

32. Les activités pour parvenir au renforcement des capacités de gouvernance et d'administration de l'établissement sont susceptibles d'inclure les éléments suivants : i) la mise en œuvre d'une nouvelle et/ou meilleure gestion des subventions, de la passation des marchés et des procédures de suivi ; ii) l'embauche de personnes ou la formation du personnel en place pour identifier les opportunités de subvention, gestion, passation des marchés et suivi ; iii) l'embauche et la formation pour la collecte de fonds ; iv) l'amélioration des procédures du conseil – réunions régulières, renforcement du comité d'audit du conseil, examen de la composition du conseil en vue de l'intégration de membres extérieurs tels que des représentants du secteur privé, et diffusion large des minutes des réunions du Conseil pour une plus grande transparence ; v) l'instauration de procédures d'évaluation interne tendant vers un contrôle de la qualité ; vi) l'appui au rapportage sur les leçons tirées de la mise en œuvre des programmes et mise de ces éléments à disposition des partenaires et d'organismes régionaux agrégeant ces informations.

Contrat de performance et de financement, et paramètres de financement associés

33. Chaque établissement sélectionné signera avec le gouvernement un contrat de performance et de financement où seront énoncés quelques paramètres financiers auxquels la subvention en question est soumise : i) au moins 15 % du financement doivent être investis dans les partenariats régis par les accords de partenariat correspondants ; ii) au moins 10 % doivent être investis dans des activités de partenariat avec des partenaires régionaux (non nationaux) africains ; iii) les travaux de génie civil seront limités à 25 % de la subvention ; iv) le projet est dans l'incapacité de financer les incitations monétaires du corps enseignant, du personnel administratif et des agents de la fonction publique ; et v) pour être éligibles, les achats de véhicules devront explicitement figurer dans le plan de travail annuel approuvé. L'accord de performance et de financement indiquera également le financement indicatif planifié pour le personnel institutionnel pendant la durée du projet.

34. À mi-parcours, approximativement deux ans après la signature du contrat de performance, une évaluation rigoureuse de la performance sera conduite. Le montant de la subvention accordée à chaque CEA et son usage seront examinés et pourront être ajustés. Il est notamment prévu que les CEA en retard dans leur mise en œuvre voient leur subvention amputée de 50 % de la fraction des montants non engagés qui est au-delà de la moitié de leur subvention. Trois ans après la signature, il est prévu que la moitié (50 %) de la subvention résiduelle non

décaissée soit supprimée. Les fonds ainsi libérés seront mis à disposition des établissements progressant bien ou iront au titre de nouvelles subventions octroyées à d'autres établissements. Ces réductions progressives et automatiques des montants de la subvention visent à réduire le risque de fonds de grande ampleur engagés pour des établissements plus lents dans l'obtention de résultats et dans la mise en œuvre.

Composante 2 : Renforcer les capacités, l'évaluation et la collaboration régionales − coût total y compris imprévus : 9,2 millions de dollars dont IDA 9,2 millions de dollars

35. Cette composante se concentrera sur la spécialisation régionale, la coordination d'ensemble du projet et la facilitation – avec mission d'assurer la coordination entre les CEA, de tirer conjointement les leçons et de prendre en charge la mesure ainsi que le rapportage des résultats agrégés. Cette composante aura, également, pour axe essentiel d'aider le gouvernement de La Gambie à renforcer ses établissements d'enseignement supérieur en recourant aux CEA et à accroître la mobilité de ses talents vers les CEA.

Composante 2.1 Améliorer le renforcement des capacités et l'évaluation au niveau régional – coût total y compris imprévus : 5,0 millions de dollars

36. Cette composante vise à fournir, en temps opportun, des informations suffisantes, précises et fiables pour la mesure et le rapportage des résultats agrégés afin d'améliorer et d'évaluer la performance des établissements sélectionnés. Les activités du projet seront :

- Activités de renforcement des capacités des CEA. Elles pourront inclure de la formation et du renforcement des capacités au sein de la gestion de l'éducation et du projet, de la formation fiduciaire et des sujets spécifiques selon les besoins identifiés par le CEA, tels que la préparation de proposition de subvention, le fonctionnement du conseil de l'université, etc.
- Suivi et évaluation : i) encourager les structures de S&E des CEA et l'URF à faciliter le rapportage régulier et en temps opportun des progrès accomplis; ii) ateliers et formations du personnel concerné des CEA pour développer et rendre compte conjointement sur leurs cadres résultats ; iii) évaluation par un tiers et évaluations techniques pour l'ILD et le rapportage des résultats; iv) autres activités de S&E, y compris des groupes d'évaluation internationale, des études de base, des évaluations et des enquêtes, selon les besoins.
- Soutien à l'élaboration de politiques régionales grâce à la collaboration avec la CEDEAO, et éventuellement avec d'autres entités régionales, pour réaliser des études de politique relatives aux étudiants régionaux, à la mobilité du travail et d'autres questions pertinentes de l'enseignement supérieur ; et pour renforcer la capacité d'élaboration de politiques régionales au sein de l'enseignement supérieur, y compris la formation du personnel.
- Les activités de facilitation de l'URF, du Comité de pilotage des CEA et des comités nationaux d'examen, y compris les activités liées à la gestion de projet, au personnel, aux coûts de fonctionnement, aux per diem, à la communication, à la supervision et à la mise en œuvre de visites dans les CEA individuellement. Elles incluent aussi l'analyse régulière de la supervision/mise en œuvre, des ateliers pour discuter des leçons apprises et des activités d'appui à l'amplification de l'initiative de centres d'excellence.

Composante 2.2 Facilitation du Projet au Nigeria – coût total, y compris imprévus : 1,2 million de dollars

Cette sous-composante financera l'appui à la mise en œuvre du projet et sa facilitation par la Commission nationale des universités au Nigeria. Facilitation, formation et supervision des aspects fiduciaires au plan national en font partie aussi bien que le suivi/évaluation national et une moindre assistance technique.

Composante 2.3 Services régionaux tirés par la demande – La Gambie – coût total, y compris imprévus ; 3,0 millions de dollars

37. L'objectif de cette sous-composante est d'appuyer, en s'axant sur la demande, un pays sans Centre d'excellence, par le biais des services régionaux des centres d'excellence africains. La Gambie recevra un financement pour l'achat, auprès d'un CEA, de services d'enseignement à destination des universités nationales et pour le perfectionnement professionnel des fonctionnaires afin de répondre aux besoins nationaux cruciaux en matière de compétences et de formation. Cette approche fondée sur la demande − dans laquelle le gouvernement et les établissements nationaux décident du type de services d'éducation nécessaires et du Centre d'excellence auprès de qui se fournir – vise à étendre largement les bénéfices du projet de Centres d'excellence africains à travers toute l'Afrique de l'ouest et du centre et favorise les CEA les plus axés sur la demande. La sous-composante proposée contribuera aux indicateurs de performance suivants : i) part de la formation régionale de professeurs dans les CEA ; ii) part de la formation d'étudiants régionaux dans les CEA ; et iii) nombre de documents de recherche universitaire nationaux coécrits avec des professeurs non nationaux.

38. **Les services éventuels que les Centres d'excellence pourraient fournir à La Gambie comprennent**, sans s'y limiter :

- Programme de mentorat pour les professeurs invités au CEA : les professeurs gambiens se formeront au CEA et seront alors désignés sous le terme de professeurs invités. Chaque participant issu d'une université implantée dans un pays prioritaire se voit assigner un mentor, professeur au CEA, dans le but d'être co-auteur d'une recherche dans son domaine d'expertise ; il assistera à des sessions de formation organisées dans le cadre du programme.
- Séries de conférences présentées par des professeurs expérimentés : les professeurs du CEA peuvent enseigner dans les établissements gambiens.
- Accès aux laboratoires et équipements, et formation en conséquence au CEA : les professeurs gambiens peuvent se rendre au CEA pour accéder à du matériel sophistiqué et recevoir une formation recourant à des équipements de laboratoire de pointe, disponibles au CEA.
- Bourses d'études et programmes d'échange universitaire : les étudiants gambiens peuvent être aidés pour participer à une formation spécialisée dans un CEA.
- Formation administrative et développement de programmes d'études : cours de formation professionnelle administrative et cours de développement de programmes d'études dispensés par le CEA aux professionnels concernés au sein des gouvernements et des universités des pays prioritaires.

- Formation des fonctionnaires au CEA : les employés de la fonction publique dans des domaines clés tels que la santé et les industries extractives reçoivent une semaine de formation au CEA sur les meilleures pratiques, les recherches à la pointe dans leur spécialité et leur application dans les politiques.

Les frais de voyage et les indemnités journalières seront standardisés pour la sous-région. Les coûts de chaque service universitaire seront intégrés dans un processus d’appel d’offres et négociés, ultérieurement, entre le CEA et l’acheteur bénéficiaire. Les bourses d’études et les programmes d’échanges universitaires seront limités à un maximum de 25 000 dollars par personne pour faire en sorte que les fonds profitent au plus grand nombre et ne sont pas concentrés sur quelques individus.

Annexe 3: Modalités de mise en œuvre

Centre d'excellence d'enseignement supérieur en Afrique

1. Les entités suivantes qui opèrent aux niveaux national et régional seront directement impliquées dans la mise en œuvre, la supervision et le suivi du projet. Les modalités d'exécution, les responsabilités et les procédures sont décrites dans la section « Responsabilités clés » de la présente annexe. Des détails supplémentaires sur les termes de référence sont fournis dans le Manuel d'exécution du projet.

i. Universités – CEA. Les activités du projet seront principalement mises en œuvre par les universités sélectionnées instaurant des Centres d'excellence africains. Pris individuellement, le CEA est responsable de la planification stratégique, de la préparation de la proposition, de la mise en œuvre du projet, du suivi et de l'évaluation, et des rapports.

ii. Gouvernements. L'appui à l'exécution et la supervision du projet au niveau national seront menées par le Comité national d'examen et de la performance du projet.

iii. URF – hébergée au sein de l'Association des universités africaines. L'AUA coordonnera et facilitera les activités régionales du CEA, des institutions partenaires et sera responsable de l'exécution des activités régionales pour les pays participants au projet sans disposer de CEA.

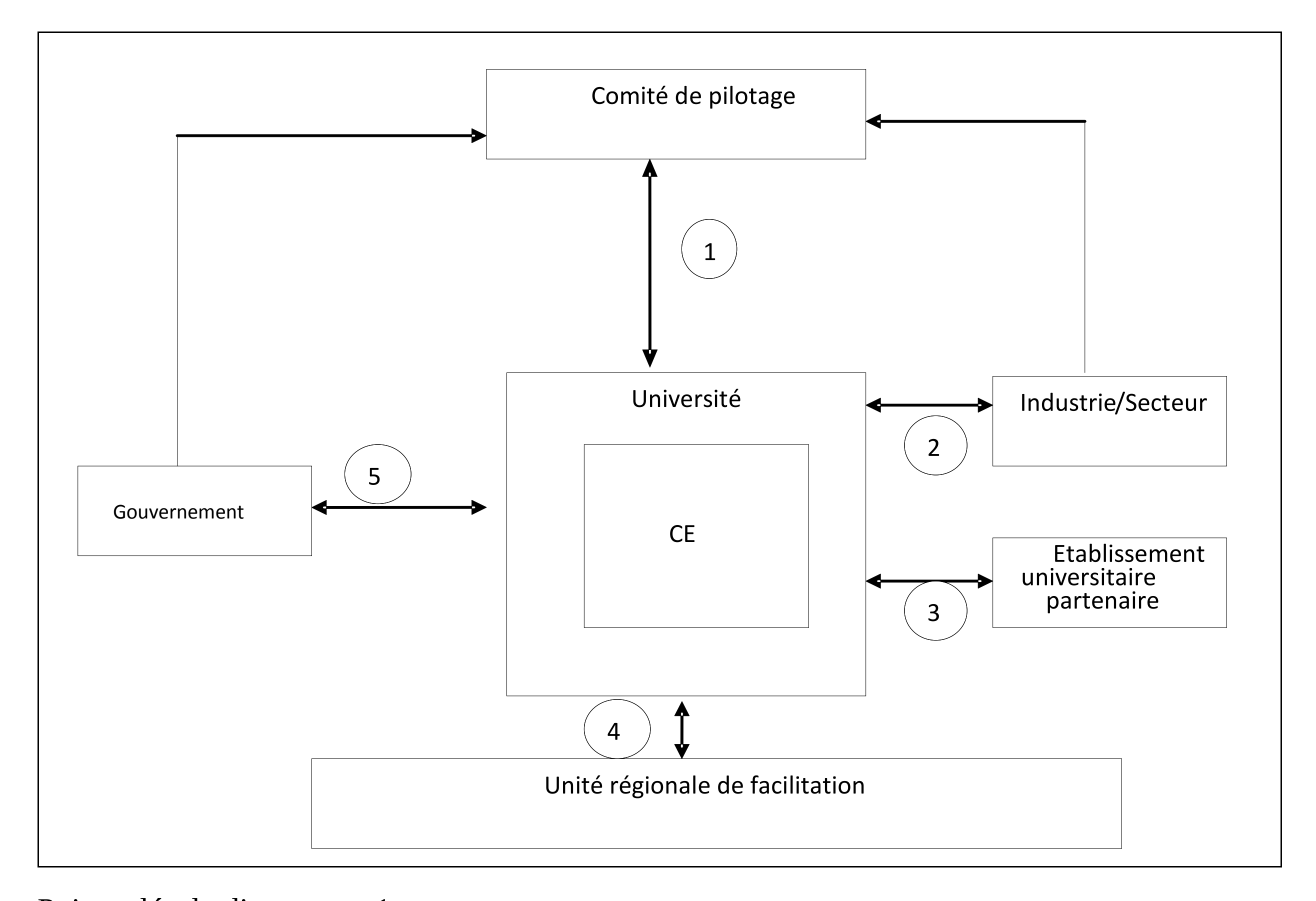
iv. Comité de pilotage des CEA. Le projet sera réalisé sous la direction générale et la supervision du CP des CEA dont la tâche principale est de définir des orientations politiques et d'aider les CEA à assurer l'accomplissement des objectifs du projet.

v. Institutions partenaires et secteur privé

vi. Rôle des partenaires au développement et partenaires internationaux de l'enseignement supérieur.

2. Cette annexe présentera également plus d'informations sur les dispositions fiduciaires du projet eu égard à la gestion financière, la passation des marchés, les sauvegardes et le S&E. La capacité fiduciaire disponible au sein de l'enseignement supérieur ou d'un projet connexe fournira au CEA un appui à la mise en œuvre et, éventuellement, une supervision d'ensemble. En outre, dans la mesure du possible, le projet de CEA utilisera les mêmes procédures fiduciaires que le projet connexe.

Organigramme du projet



Points clés du diagramme 1 :

a. Le Comité de pilotage des CEA assure une vision d'ensemble et donne les grandes orientations du projet à tous les participants (TdR et composition résumés plus bas)
b. Partenariats entre CEA et entités industrielles/sectorielles
c. Partenariats entre CEA et d'autres établissements universitaires
d. L'URF fournit aux CEA le renforcement des capacités, l'évaluation et la facilitation (TdR et composition résumés plus bas)
e. Le gouvernement a un rôle de surveillance financière et juridique sur les CEA dont la teneur est donnée dans l'Accord de performance et de financement entre les CEA et le gouvernement. Cette supervision à la fois du ministère des Finances et du ministère/agence en charge de l'enseignement supérieur est effectuée au travers du Comité national d'examen (TdR et composition résumés plus bas).

Responsabilités clés

Gouvernements :

3. Chaque gouvernement hébergeant un Centre d'excellence africain signera un Accord de financement avec l'IDA. Le gouvernement désignera le CEA en tant qu'entité chargée de l'exécution et signera un accord de performance et de financement (accord subsidiaire) pour ce travail. Cet accord définira les responsabilités de l'établissement, notamment les dispositions de fiducie et de rapportage ainsi que les termes et conditions générales régissant son fonctionnement, y compris ses relations avec des institutions partenaires.

4. Au-delà des organismes directement impliqués dans l'exécution du projet, les entités ci-après appuieront et superviseront son déroulement :

5. **Le ministère des Finances** assurera l'engagement du gouvernement et l'appropriation du projet et fera en sorte que les canaux de financement pour les indicateurs liés au décaissement sont mis en place de manière adéquate. Le ministère des Finances veillera à ce que le montage financier pour l'approche IDL fonctionne correctement et tiendra son engagement d'ouvrir une ligne budgétaire − à hauteur du montant convenu dans l'accord financier et dans celui entre le ministère des Finances et l'université d'accueil − pour le programme d'investissement du CEA. (Les détails sur les modalités de décaissement sont fournis dans la section Gestion financière de l'annexe)

6. **Le ministère de l'Enseignement supérieur** (ou le ministère/agence en charge de l'enseignement supérieur) assurera l'appropriation du projet, l'adéquation entre le projet et la politique nationale relative à l'enseignement supérieur, et encouragera un partenariat actif entre les établissements nationaux d'enseignement supérieur et les autres CEA en Afrique centrale et occidentale. Le ministère désigne un point focal qui sera le représentant de son pays au sein du Comité de pilotage des CEA.

7. **Les autres ministères techniques** tels que le ministère de l'Agriculture, des Mines ou de la Santé, selon la spécialisation des CEA sélectionnés, feront en sorte de promouvoir l'impact sectoriel du projet, de faciliter les partenariats, d'appuyer les activités du projet et d'aligner le projet à la stratégie nationale. Ceci comprendra de faciliter les liens et la communication au regard des ressources humaines et des compétences nécessaires au secteur ainsi que des priorités pour la recherche appliquée.

8. **L'unité d'exécution du projet connexe**. L'accord de performance et de financement entre le gouvernement et le CEA fournira les détails de cette unité, en supposant qu'une telle entité pertinente existe au sein d'un projet connexe de la Banque mondiale ou d'un autre bailleur. L'appui à la mise en œuvre et la supervision du projet au niveau national seront intégrés, dans la mesure du possible, à un projet existant de la Banque mondiale. Il est prévu que ce soit le cas pour : i) le Sénégal où l'équipe d'exécution ministérielle en charge du projet en cours aidé par la BM apportera également son soutien à la mise en œuvre du Projet ; ii) la CNU au Nigeria où le personnel clé impliqué dans un projet de science et technologie aidé par la BM récemment clôturé facilitera et supervisera la mise en œuvre du Projet ; iii) dans La Gambie, le projet recourra également à l'équipe gouvernementale en charge de l'exécution d'un autre projet aidé par la BM pour la gestion fiduciaire du projet de CEA ; et iv) au Burkina Faso, 2iE (l'établissement sélectionné pour accueillir le CEA) bénéficie actuellement d'un programme parallèle. Dans les autres cas (Bénin, Cameroun et Togo), le gouvernement supervisera

l’exécution par le biais du personnel composant le comité national d’examen conjointement avec la supervision de la Banque.

I. Centres d’excellence africains (CEA)

9. Chaque CEA sélectionné sera chargé de mettre en œuvre sa propre proposition dans le cadre de la composante 1. Il réalisera, au niveau national et régional, les activités du projet relevant de ses responsabilités respectives et en assurera le suivi. Le CEA fera en sorte que les fonds du projet soient planifiés et investis dans le respect du calendrier et du cadre convenus lors de la préparation.

10. Le CEA disposera, au sein de l’université, d’une « équipe CEA » multisectorielle impliquant un chef de CEA qui rend compte au vice- chancelier ou vice-chancelier adjoint. Les membres du corps professoral de l’établissement serviront de membres supplémentaires de l’équipe CEA pour aider à la mise en œuvre de la proposition du CEA. Cette même équipe comportera également un agent de gestion financière, un responsable de la passation des marchés et un agent de suivi et d’évaluation, lesquels auront en charge la responsabilité fiduciaire du projet.

11. Les principales tâches du CEA comprennent la mise en œuvre des activités au titre de la composante 1 et la préparation des plans de travail annuels basés sur le plan de complète exécution convenu au moment de l’entrée en vigueur. Le plan de travail sera révisé annuellement. Les activités détaillées de chaque CEA sont fournies dans le manuel d’utilisation. Un résumé de ces tâches inclut :

i. Mettre en œuvre les activités de la composante 1 qui renforcent la qualité de l'enseignement grâce à une meilleure capacité d'enseignement aux normes modernes dans les domaines d'intervention du CEA. Les détails sur le type d’activités figurent à l’Annexe 2.

ii. Il sera demandé à chaque CEA de jouer le rôle de centre névralgique d’un réseau d’établissements partenaires au sein du même pays ou de la sous-région. Ces établissements partenaires peuvent être des universités, d’autres établissements d’enseignement supérieur ou des instituts de recherche rattachés au domaine de spécialisation du CEA candidat. Un accord de partenariat détaillé liant le CEA candidat et chaque établissement partenaire spécifiera la nature de leur partenariat. Le CEA et l’établissement/ réseau partenaire conviendront d’un plan d’exécution annuel conjoint à mettre en œuvre par les partenaires. Les fonds pour le renforcement des capacités dans les établissements partenaires seront sous le contrôle de et gérés par les CEA servant de centres névralgiques. Les CEA respectifs seront responsables de toutes les questions fiduciaires et de S&E relatives à l’utilisation de ces fonds de partenariat.

iii. Le CEA sera responsable de ses propres fonctions de fiducie et de sauvegarde. Cela comprend de passer ses propres marchés, de tenir les comptes financiers du Projet en se conformant aux exigences du Projet, au plan de suivi-évaluation de l’exécution du Projet ainsi qu’au plan de gestion environnementale.

Les activités détaillées de chaque CEA sont fournies dans le Plan d’exécution.

12. **Chaque CEA préparera un Plan d'exécution**. Ce plan d'exécution inclura le Manuel de gestion financière et le Manuel de la passation des marchés qui constitueront les rênes en main des CEA pour conduire la mise en œuvre du Projet. Ce plan comportera également : i) les termes de référence, les fonctions et responsabilités des membres des équipes d'exécution ou du personnel des CEA travaillant sur le Projet ; ii) le Manuel des procédures de passation des marchés ; iii) le Manuel des procédures de gestion financières ; iv) les indicateurs à utiliser pour le suivi-évaluation du Projet ; v) les critères, règles détaillées et procédures des PDE ; vi) le contenu détaillé du Rapport des dépenses du PDE, les états des dépenses pré-formatés, les rapports financiers intermédiaires, le Rapport d'avancement du Plan de passation des marchés et les rapports du Projet ; vii) les dispositifs de flux et décaissement des fonds du Projet ; et viii) les Indicateurs liés au décaissement. Ce Plan d'exécution peut être amendé au fil de la vie du projet, sous réserve de l'approbation de la Banque mondiale.

13. **Capacités institutionnelles** : L'évaluation institutionnelle des capacités des CEA a été entreprise dans le cadre de la préparation du projet. Il a été procédé à une évaluation fiduciaire complète de leurs capacités de gestion financière, environnementale et de passation des marchés. Le financement à l'intérieur de la subvention CEA est destiné à appuyer les capacités institutionnelles et exécutoires du CEA. De plus, un plan régional de renforcement des capacités des équipes CEA du projet sera élaboré au cours de l'atelier de lancement. Cette mise en place conjointe de l'atelier régional vise à garantir une pleine prise de conscience des exigences du projet, une évaluation des capacités actuelles de chaque CEA ainsi que des lacunes et obstacles à surmonter. Les risques liés à la mise en œuvre des CEA sélectionnés sont traités dans le Plan d'appui aux capacités d'exécution. Ces risques comprennent : i) l'inertie du corps professoral ; ii) l'absence d'incitations ; iii) des processus excessivement lourds ; iv) la demande de pots de vin pour faciliter le processus ; v) le manque de connaissance du processus ; et vi) l'absence de décentralisation au sein de l'université.

II. Unité régionale de facilitation (hébergée au sein de l'Association des universités africaines)

14. L'URF sera accueillie au sein de l'AUA. L'AUA sera responsable de la mise en œuvre de la composante 2.1 du projet, ce qui implique d'aider à l'agrégation des rapports de S&E pour les CEA et de renforcer leurs capacités non seulement de gestion de projet, mais aussi leurs capacités au niveau de l'enseignement. Cela inclura, également, un soutien au développement de base de données et, selon les besoins, des consultances pour la vérification indépendantes des rapports de S&E.

15. **L'AUA a satisfait aux critères requis pour faire office d'agence technique pour le projet régional**. Ces critères étaient : i) une aptitude prouvée à gérer les fonds de l'IDA et d'autres bailleurs ; ii) des relations de travail établies avec les établissements d'enseignement supérieur ; iii) la preuve d'une expérience de travail intersectoriel ; iv) la preuve (basée sur l'évaluation de sa due diligence) des systèmes de gestion financière bien établis ; v) la preuve d'une couverture régionale transdisciplinaire ; et vi) la preuve d'aptitude au bilinguisme. (Voir Annexe 7 pour une liste complète des critères.) Suite aux consultations de préparation du projet avec le groupe de travail consultatif africain et les pays et universités participants, l'AUA a été retenue comme agence pour accueillir l'URF. Aucun des pays ayant exprimé son intérêt à

participer au projet n'a émis d'objection à ce que l'AUA accueille l'Unité régionale de facilitation.

16. **Résumé des tâches de l'URF**

i. Faciliter la préparation du projet au niveau de la sélection des institutions.
ii. Assurer une coordination efficace et efficiente ainsi que le bon déroulement des activités du projet.
iii. Répondre aux besoins de suivi -évaluation de chaque CEA sélectionné ainsi qu'aux besoins agrégés de S&E de l'ensemble du projet.
iv. Coordonner et financer les activités du Comité de pilotage des CEA pour qu'il accomplisse sa mission.
v. Superviser la réalisation des tâches exposées dans la composante 2.
vi. Gérer les aspects administratifs du projet au regard des activités régionales.
vii. Communication régulière avec les CEA et rapportage.
viii. Superviser les tâches d'interventions transversales telles que l'analyse des politiques.
ix. Organiser des réunions trimestrielles entre les CEA et l'URF.
x. Avant les missions de supervision, aider les CEA à préparer les rapports semestriels d'exécution du projet.
xi. Faciliter le partage d'expérience entre les CEA candidats, notamment au moyen d'ateliers de partage des connaissances entre les CEA et les établissements partenaires.
xii. Promouvoir les partenariats des CEA entre eux et des CEA avec des établissements partenaires.

La liste détaillée des tâches est disponible dans le Manuel d'exécution régionale.

17. **Un accord de financement entre la Banque et l'URF définira les termes et conditions de cet engagement**. Le financement de l'URF relèvera de la composante 2. La principale mission de l'URF est de faciliter la coordination du projet et d'appuyer la mise en œuvre des CEA. L'URF disposera d'un facilitateur de projet qui supportera l'entière responsabilité de la gestion de la facilitation du projet. L'UFR sera également dotée, pour les besoins du Projet, d'un personnel professionnel avec les compétences requises en comptabilité, S&E et gestion de projet. L'UFR sera principalement composée de personnel de coordination de projet et de S&E car l'exécution des activités du projet sera entreprise par les établissements sélectionnés eux-mêmes. Les fonds relatifs à la composante 2.1 seront reversés à l'URF en échange d'un plan de travail et d'un plan de passation des marchés convenus avec les CEA et la Banque. L'Unité régionale de facilitation rendra compte aux CEA et à la Banque par le biais de réunions semi-annuelles.

18. **Composition et capacités de l'URF**. L'URF consiste en une équipe composée de membres actuels de l'AUA, en particulier le responsable pour l'ensemble de l'URF (Secrétaire général de l'AUA), un coordinateur de projet, un responsable de S&E, d'un responsable de projet et des responsables des TIC et de la communication. Les responsables actuels de l'AUA seront financés sur la base d'un temps partiel travaillé pour les besoins du projet. De plus, le personnel de l'AUA sera complété par des consultants embauchés pour le projet, incluant un coordinateur de projet adjoint et des cabinets conseils en tant que de besoin. Dans le cadre de la préparation du projet, une évaluation et de la gestion financière et de la passation de marchés a été entreprise. De surcroît, l'AUA a organisé de main de maître l'évaluation de la proposition de projet, laquelle impliquait une logistique et une coordination importantes. Une planification

précoce et cohérente et l'entente entre les divers organismes participants, dont la Banque, constituent des défis clés. Ceci donnera à l'AUA suffisamment de poids pour planifier et exécuter les activités du projet dans les délais.

19. **L'URF sera responsable de l'élaboration du Manuel d'exécution régionale du projet**. Ce manuel sera le document opérationnel global qui guidera la structure et la mise en œuvre d'ensemble du projet. Ceci inclura : i) les termes de référence, les fonctions et responsabilités des membres ou du personnel du Comité de pilotage régional, du Comité national d'examen et de l'Équipe d'exécution ; ii) les procédures de passation des marchés de fournitures, travaux, services autres que de consultants, coûts opérationnels, Formation ainsi que gestion financière et audits au titre du Projet ; iii) les indicateurs à utiliser pour le suivi et l'évaluation du Projet ; iv) les critères, règles détaillées et procédures pour les PDE ; v) les termes de référence pour les Vérificateurs indépendants, le contenu détaillé du Rapport des dépenses du PDE, les états des dépenses préformatés, les rapports financiers intermédiaires, le rapport de plan de passation des marchés et les rapports du projet ; vi) le dispositif de flux et décaissement des fonds du projet ; et vii) les Indicateurs liés au décaissement. Ce Manuel d'exécution régionale du projet peut être amendé à tout moment sous réserve de l'approbation préalable de la Banque mondiale.

III. Le CP des CEA

20. **Le rôle du Comité de pilotage des CEA est de superviser et guider le projet.** Le CP-CEA sera également responsable d'encourager la collaboration régionale dans l'enseignement supérieur et d'agir comme agent de liaison entre le projet et la direction régionale ainsi qu'avec le grand public. Le CP-CEA recevra l'appui de l'UFR. Il se réunira deux fois par an.

21. **Les tâches du Comité de pilotage des CEA sont** :

i. Des décisions stratégiques afin d'assurer la cohérence continue entre l'appui au programme et les priorités de développement sectoriel et régional.
ii. Des décisions concernant les écarts par rapport au document d'appui au programme.
iii. Examiner les conclusions et recommandations de l'IEC (comme facilitée par l'URF) dans la sélection finale des CEA.
iv. Examiner et orienter le progrès global du programme avec un accent particulier sur les retards, les problèmes et les goulets d'étranglement (approbation des progrès et des rapports financiers, des décisions sur les activités de suivi présentés par l'UFR)
v. Supervision de l'exécution des questions transversales comme indiquées dans le document d'appui au programme, par exemple l'égalité et la diversité.
vi. Visiter les institutions et fournir des consultations et améliorations pendant l'exécution.
vii. Faciliter les activités de réseautage nationales, régionales et internationales, et de sensibilisation pour le programme dans son ensemble.
viii. Examiner la portée et les performances de collaboration du CEA.
ix. Examiner et guider les liaisons entre l'industrie et les universités
x. Examiner et approuver le plan de renforcement des capacités de la composante 2.2
xi. Superviser les audits (approbation de l'audit annuel, supervision du suivi des recommandations formulées dans le rapport d'audit annuel présenté par l'UFR).

Les termes de référence complets sont communiqués dans le Manuel d'exécution régionale.

22. **La composition du CP-CEA** sera telle qu'il y aura une représentation de chaque pays participant au projet. Le comité de pilotage des CEA a été créé par les parties prenantes en concertation avec la Banque mondiale dans le cadre de la préparation du projet. Il comprend environ 14 membres, représentant :

i. le gouvernement/ministère de l'Enseignement supérieur de chaque pays participant (8 représentants)
ii. les experts universitaires de renommée internationale incarnant les disciplines couvertes par ce programme (2 universitaires)
iii. le secteur privé (2 représentants)
iv. les CEA (1 vice-chancelier tournant représentant les CEA sélectionnés)
v. la CEDEAO (1représentant).

23. **Les procédures relatives aux réunions du Comité de pilotage-CEA régional sont déterminées par le Comité lui-même**. Comme convenu lors de la première réunion, chaque réunion sera présidée par un président représentant la communauté des affaires au sein de la sous-région et doté d'une expérience dans les STIM, sciences de la santé et/ou de l'agriculture. Le Comité prend ses décisions à la majorité. Les décisions sont subordonnées à l'objectif de développement du projet, au Manuel d'exécution régionale du projet, et aux accords financiers tels que convenus entre la Banque, les gouvernements et l'AUA. Le Comité de pilotage aura la possibilité de coopter des membres extérieurs et de conseiller selon son entendement.

24. **Le comité de pilotage-CEA régional bénéficiera d'un budget approprié au titre de la Composante 2 pour s'acquitter de ses fonctions**. Les membres du Comité verront toutes leurs dépenses raisonnables de voyage couvertes et auront un per diem, mais ne recevront pas d'honoraires. L'URF lui servira de secrétariat.

IV. Comité national d'examen-CEA

25. L'appui à l'exécution et la supervision du projet au niveau national seront le fait Comité national d'examen. Son mandat consistera à recevoir et analyser les rapports, les plans de travail et les budgets financés au titre de la composante 1 pour le(s) CEA dans le pays concerné. Il consistera également à superviser et guider l'exécution du projet et à approuver le contrat de performance et de financement, le plan de mise en œuvre du CEA concerné, le plan annuel de travail, le plan de passation des marchés et les budgets des CEA de ce pays. Les tâches spécifiques comprennent :

i. Effectuer des évaluations de performance et des analyses annuelles des progrès des CEA sélectionnés dans le pays en question.
ii. Approuver les plans de travail annuels pour l'année à venir, y compris les plans budgétaires et de passation des marchés pour chaque CEA.
iii. Superviser les audits (être informé des termes de référence pour l'audit annuel, supervision des suites données aux recommandations contenues dans le rapport d'audit annuel présenté par les CEA sélectionnés dans le cas où les mécanismes individuels de supervision de l'université ne sont pas adéquats pour superviser les audits).

iv. Vérifier l'adéquation des directives nationales de passation des marchés et de gestion financière.
v. Approuver le rapport des résultats des ILD et les demandes de décaissement y afférentes
vi. Discuter de l'alignement sur les stratégies nationales et aider le CEA à favoriser les relations avec les organes gouvernementaux pertinents.
vii. Exposer les bonnes pratiques.
viii. Recommander des modifications au Plan de mise en œuvre du CEA et des prises de décisions au Comité de pilotage régional.
ix. Suivi de l'avancement global du programme avec une attention particulière aux retards, problèmes et goulets d'étranglement (approbation des progrès et des rapports financiers, des décisions sur les activités à suivre présentées par les CEA sélectionnés).

Les termes de référence détaillés figurent dans le Manuel d'exécution régionale du projet.

26. Le comité national sera composé de telle sorte que le ministère et/ou l'agence en charge de l'Enseignement supérieur – dont le représentant en sera le président et l'organisateur −, les ministères relatifs aux CEA sélectionnés, le ministère des Finances et les CEA sélectionnés y seront représentés. Le Comité national comptera approximativement 5 à 7 membres. Il se réunira deux fois par an. Sa composition et les termes de référence de ses membres pourront varier d'un pays à l'autre. Des modèles de TdR figurent dans le Manuel d'exécution régionale du projet.

27. Les représentants du CEA paieront leurs frais de déplacement et dépenses sur les fonds du projet, l'URF sur ceux de la composante 2 et les représentants du gouvernement seront financés par leur gouvernement. Les dépenses logistiques mineures liées à la préparation et à la conduite des réunions du Comité national d'examen seront financées et administrées par les CEA. Ces dépenses devront être clairement identifiées. Le renforcement des capacités des membres du comité national ne pourra être entrepris que via l'URF.

V. Modalités d'exécution spécifiques pour le Nigeria

28. Dix des 19 centres d'excellence sélectionnés étant situés au Nigeria, le dispositif de mise en œuvre du projet pour ce pays sera similaire aux modalités d'exécution décrites ci-dessus avec, en addition, la Commission nationale des universités qui réalisera la coordination fiduciaire et administrative et apportera son appui aux CEA. La Federal Project Financial Management Division (FPFMD − Division fédérale de gestion financière du projet) à l'Office of the Accountant General (Bureau du Comptable général) de la Fédération sera responsable de la mise en place et du respect de modalités de gestion financière acceptables pour exécuter la Composante 2.2. La FPFMD aura, également, en charge la préparation et la soumission des demandes de décaissement à la Banque pour les universités fédérales dans le cadre de la Composante 1 une fois qu'elles ont été visées par le Comité national d'examen. Les universités privées présenteront leurs demandes de décaissement directement à la Banque.

VI. Modalités d'exécution spécifiques pour La Gambie

29. Les modalités d'exécution dans La Gambie seront places sous l'égide du MOHERST, responsable de la coordination des besoins en capacités des institutions gambiennes. Le soutien

fiduciaire et administratif sera apporté par l'UCP actuellement dans les murs du ministère de l'enseignement primaire et secondaire. La surveillance du projet émanera du Comité technique national qui organisera les examens semestriels de performance et de mise en œuvre avec l'équipe focale chargée de l'exécution, de la coordination et du suivi.

VII. Rôle des partenaires

30. **Le projet bénéficie d'une attention et d'un appui solides de la part des partenaires au développement et partenaires universitaires**. Différents partenaires au développement ont exprimé leur intérêt dans la promotion et le renforcement de l'appui existant au sein de l'enseignement supérieur, que ce soit dans la sphère globale du projet ou dans des secteurs ou pays spécifiques qu'ils soutiennent. Ce soutien, cet intérêt et cet engagement de la part des partenaires a déjà largement porté ses fruits dans la phase de préparation et pourraient s'étoffer encore pour devenir un atout phénoménal pour le projet, les CEA, les gouvernements et la Banque. Les partenaires apportent au programme une assistance technique (AT) et un financement à l'AT qui aideront sans aucun doute les CEA à concrétiser les résultats attendus du projet. Dans le même temps, pour que les CEA parviennent aux résultats escomptés, le projet apporte un investissement et des incitations conséquents augmentant la probabilité de succès et de situations « gagnant-gagnant ».

31. **Les types de partenariat ci-dessous avec des partenaires identifiés sont actuellement prévus** :

- Appui financier à des CEA supplémentaires dans le même cadre. L'équipe étudie cette option avec des partenaires bilatéraux et multilatéraux.
- Le renforcement des capacités des CEA. En premier lieu, Carnegic Corporation est très active dans le domaine du renforcement des capacités des universités sélectionnées dans des domaines cruciaux pour le bon accomplissement du présent projet. Ces domaines recouvrent : la collecte de fonds et l'établissement de Fonds de dotation par le biais d'un don de Carnegic à CASE ; puiser dans le potentiel de chercheurs de la diaspora ; améliorer la gouvernance et la gestion universitaires ; et améliorer le suivi-évaluation des indicateurs institutionnels de performance au travers d'un don à l'Université de Western Cape. De plus, attendu ses connaissances et son expérience dans le soutien à l'enseignement supérieur en Afrique et sa collaboration au projet citée plus haut, Carnegic Corporation a été largement impliquée dans les consultations sur la conception du projet. Le projet, au travers de l'AUA, travaillera en concertation avec Carnegic et son bénéficiaire pour coordonner le renforcement des capacités. L'AUA collabore également avec l'Université Wageningen sur les possibles options de gestion et partage du savoir entre les universités qu'offrent le projet de CEA.
- L'assistance technique aux CEA au sein de filières spécifiques ou de secteurs phares. En complément, l'AUSAID, par le biais de son initiative « Africa Mining Skills » (AMSI), fournit un soutien technique à l'amélioration des propositions de centres d'excellence sélectionnés dans le secteur des industries extractives. Les réseaux de recherche agricole tels Agreenium, le CIRAD et le RUForum ont exprimé leur intérêt à soutenir le processus d'amélioration de la proposition des centres d'excellence sélectionnés. Ces partenaires sectoriels spécialisés apportent au CEA concerné une assistance technique spécifique à

une filière ainsi que des mises en relation que l'équipe de la Banque ne peut pas toujours fournir.

- Tirer parti de l'expertise de la diaspora universitaire africaine à l'extérieur du continent. Un grand nombre d'africains hautement qualifiés enseignent et conduisent des travaux de recherche en Amérique du Nord, Europe et ailleurs. Ils sont fortement engagés et disposés à soutenir les progrès scientifiques et éducationnels en Afrique, mais exigent un cadre rigoureux dans lequel offrir et exercer leur expertise. Lors des évaluations, l'AUA et le Projet se sont appuyés avec succès sur cette expertise hautement qualifiée et engagée, familière avec le contexte scientifique, linguistique et culturel africain. Le projet continuera à mobiliser cet engagement par le biais des comités consultatifs et dans le cadre de la supervision.

- Renforcement complémentaire des capacités régionales. Par exemple, DAAD, le service allemand d'Échanges universitaires, appuie le renforcement des capacités aux niveaux national et régional dans l'assurance qualité. Ceci est fortement complémentaire des politiques régionales aidées par le biais du présent projet et des résultats escomptés pour chaque CEA afin qu'il satisfasse aux normes d'assurance qualité.

- Une collaboration de type partenariat avec de nouveaux partenaires au développement, y compris le Brésil, la Chine, l'Inde et la Corée au travers du « Partnership for Applied Science, Engineering and Technology » (Partenariat pour la science appliquée, l'ingénierie et la technologie).

- Consolidation des partenariats existants entre les CEA et la recherche internationale ainsi que les établissements universitaires d'Amérique du Nord et du Sud, d'Europe et d'Asie. Le projet de CEA finance, dans de nombreux cas, une intensification ou la poursuite de partenariats réussis, financés antérieurement par une aide bilatérale, y compris une collaboration éventuelle avec Nuffic, RISE et d'autres.

Gestion financière, décaissements et passation des marchés

32. Une évaluation de la gestion financière (GF) a été conduite sur les dispositifs de GF du Projet de centres d'excellence d'enseignement supérieur en Afrique. Le projet sera exécuté par les établissements ci-dessous ayant fait l'objet d'une évaluation de leur GF :

Composante	Pays	Établissement	Centre d'excellence africain (CEA)
1	Burkina Faso	Institut International d'Ingénierie de l'Eau et de l'Environnement (2iE)	Centre d'excellence pour la formation et la recherche en Sciences et Technologies de l'Eau, l'Energie et l'Environnement en Afrique de l'Ouest et du Centre
1	Bénin	Université d'Abomey-Calavi	Centre d'excellence Africain en Sciences Mathématiques Appliquées du Bénin
1	Cameroun	Université de Yaoundé 1	Centre d'excellence en Technologies de l'Information et de la Communication
1	Sénégal	Université de Cheikh Anta Diop, Sénégal	Sante de la mère et de l'enfant
1	Togo	Université de Lomé, Togo	Centre d'excellence régional sur les sciences aviaires
1	Ghana	Université du Ghana	West African Centre for Crop Improvement.
1	Ghana	Université du Ghana	Centre ouest-africain de biologie cellulaire des maladies infectieuses

Composante	Pays	Établissement	Centre d'excellence africain (CEA)
1	Ghana	Kwame Nkrumah University of Science & Technology (KNUST)	Regional Centre of Excellence for Water and Environmental Sanitation
1	Nigeria	Redeemers University, Mowe, Ogun State	African Centre of Excellence for Genomics of Infectious Diseases
1	Nigeria	African University of Science and Technology, Abuja, Nigeria	PAN African Materials Institute
1	Nigeria	Federal University of Agriculture, Abeokuta, Nigeria	Centre for Agricultural Development and Sustainable Environment
1	Nigeria	Ahmadu Bello University, Zaria, Nigeria	Centre of Excellence on Neglected Tropical Diseases and Forensic Biotechnology
1	Nigeria	University of Jos, Nigeria	Phytomedicine Research and Development
1	Nigeria	University of Benin, Nigeria	Centre for Excellence in Reproductive Health and Innovation
1	Nigeria	University of Port Harcourt, Nigeria	ACE Centre for Oil Field Chemicals
2	La Gambie	L'UCP au ministère de l'enseignement primaire et secondaire (MoBSE)	N/A
2	Institution régionale basée au Ghana	Unité régionale de facilitation (URF) basée à l'Association des universités africaines (AAU)	N/A

33. L'objectif de l'évaluation était de déterminer si les agences d'exécution étaient dotées des dispositifs acceptables de gestion financière, en place, conformes à la politique opérationnelle de la Banque, la PO/PB10.00. Ces dispositifs garantiront que les agences d'exécution : i) n'utiliseront les fonds du projet qu'à des fins justifiées, de manière efficiente et économique ; ii) prépareront des comptes précis et fiables et des rapports financiers périodiques en temps opportun ; iii) protègeront les actifs du projet ; et iv) ont des dispositifs d'audit acceptables. L'évaluation de la GF a été réalisée dans le respect du Manuel de gestion financière publié le 1er mars 2010 par le Comité sectoriel Gestion financière.

34. Il est important de noter que le Gouvernement fédéral du Nigeria financera trois CEA supplémentaires et la Commission national des universités. Ces unités d'exécution suivront les mêmes modalités d'évaluation de la GF que les 15 CEA ont entreprises ainsi que les autres agences d'exécution dans le cadre de la Composante 2. Les trois CEA sont :

1. OAU Knowledge Park (Parc du savoir) : A Model for National Science Technology and Knowledge Park Initiative (Initiative modèle de Parc national de Science, technologie et savoir) Obafemi Awolowo University, Ile- Ife, STIM.
2. African Centre of Excellence in Dryland Agriculture (CEA agriculture en sec), Bayero University, Kano, Agriculture.
3. Centre for Food Technology and Research (CEFTER) (Centre de recherche et technologie alimentaire), Benue State University, Makurdi, Agriculture

Modalités institutionnelles et de mise en œuvre

35. Les 19 CEA, le MoBSE en Gambie et l'AUA seront responsables de la mise en œuvre globale du Projet de centres d'excellence d'enseignement supérieur en Afrique. Chaque chef ou directeur des CEA, le secrétaire permanent du MoBSE en Gambie et le chef exécutif de l'AUA seront les agents comptables qui assumeront la responsabilité comptable d'ensemble des fonds du projet. Les établissements auront en charge la mise en œuvre du projet incluant le bon maintien des dispositifs de GF tout au long de la durée de vie du projet. Ceci impliquera que les

15 CEA travaillent étroitement avec leur université pour garantir le maintien de dispositifs satisfaisants de GF pendant toute la durée de vie du projet. Les établissements constitueront les liens opérationnels avec l'IDA sur les questions relatives à l'exécution du projet.

Planification et budgétisation

36. Directives et procédures budgétaires : les budgets des 15 CEA suivront les directives/procédures/politiques promulguées par leurs universités, reprenant, dans certains cas, les directives/réglementations et lois de leurs gouvernements respectifs. De la même manière, le MoBSE, en Gambie, et l'AUA suivront leurs propres directives pour ce qui est de la budgétisation. D'autres directives de budgétisation spécifiques au projet seront insérées dans chaque Plan d'exécution du CEA qui sera une condition d'entrée en vigueur. La préparation et l'approbation des budgets avant le début de l'exercice fiscal auquel ils font référence − de façon à ce que les programmes de mise en œuvre ne souffrent pas d'entrave liée à des budgets non approuvés − est un aspect clé de la budgétisation que rencontre l'ensemble des agences d'exécution du présent projet. L'autre élément clé est de procéder au suivi des budgets sur une base trimestrielle en recourant à des rapports financiers intermédiaires (RFI) et de faire en sorte qu'en cas d'écarts entre les montants prévisionnels et réels, les différences importantes soient expliquées et que les mesures appropriées soient prises par la direction. Les directives applicables à l'ensemble des entités d'exécution ont été évaluées et jugées adéquates.

37. L'intégration, au travers du budget du ministère de l'Enseignement supérieur, du budget du CEA au budget de l'État approuvé constitue l'une des exigences budgétaires spécifiques liées à la composante 1. Le cas échéant, le budget du projet de CEA sera financé en utilisant des fonds extérieurs et des ressources gouvernementales. Le budget devra reposer sur un plan de travail annuel convenu dont le gouvernement et l'IDA prendront acte et assureront le suivi dans le cadre de l'Accord de financement.

38. Personnel : Le personnel chargé de préparer et suivre les budgets de l'ensemble des agences d'exécution a été jugé ad hoc, mais des comptables supplémentaires à recruter dans certains CEA universitaires viendront le renforcer attesté dans les modalités comptables. Il sera, toutefois, essentiel de former la totalité du personnel aux bonnes pratiques des dispositions de gestion financière des projets de la Banque mondiale qui incluent les dispositions comptables.

39. Systèmes d'information budgétaire : La plupart des entités d'exécution sont dotées de système d'information utilisable à des fins comptables, sauf celles mentionnées comme devant en faire l'acquisition ou procéder à une mise à niveau dans les six mois suivant l'entrée en vigueur.

Dispositions comptables

40. **Manuel de gestion financière (MGF)** : celui-ci est fondamental dans la mesure où il étaye les dispositions de gestion comptable et autre gestion financière utilisées pour le projet. Toutes les entités d'exécution disposent de MGF adéquats documentés dans leurs directives/procédures/politiques et complétées, le cas échéant, dans la législation (lois) et les réglementations gouvernementales, excepté pour les universités de :

- Cheikh Anta Diop, Sénégal dont le MGF doit être actualisé pour répondre aux besoins du projet de CEA ;

- Yaoundé I au Cameroun, d'Abomey-Calavi au Bénin et de Lomé au Togo dont les MGF doivent être actualisés pour renforcer leurs procédures comptables.

41. L'ensemble des MGF des entités d'exécution comporteront des directives de gestion financière adaptées au projet. Pour chaque CEA, le MGF sera complété par le Plan d'exécution auquel il sera annexé. Ce plan d'exécution doit être approuvé au moment de l'entrée en vigueur.

42. **Personnel comptable** : Ses membres sont essentiels car ils prépareront les comptes du projet. Toutes les entités disposant du personnel adéquat ont assigné un comptable au projet. Celles appelées à renforcer les capacités de leur personnel comptable en faisant en sorte de recruter dans les trois mois suivant l'entrée en vigueur incluent les universités de :

- Yaoundé 1, Cameroun, qui doit recruter un comptable supplémentaire, de préférence familiarisé avec la comptabilité des projets financés par des bailleurs de fonds, pour renforcer le dispositif du CETIC attendu la charge de travail actuelle de l'expert comptable qui rend compte au contrôleur financier.
- Ghana, WACCI, semi-autonome, qui doit recruter un comptable supplémentaire, professionnel qualifié et aguerri, pour épauler le directeur financier en raison d'une charge de travail excessive atténuée jusqu'ici par le recours à du personnel à court terme faisant son service militaire.
- Cheikh Anta Diop, Sénégal qui doit recruter un comptable additionnel, qualifié et expérimenté, afin d'avoir les effectifs correspondant aux besoins du projet compte tenu de la charge de travail du personnel actuel.

43. Pour s'assurer que les CEA ont des comptables professionnels qualifiés, il faudra donner aux membres du personnel nécessitant une remise à niveau l'opportunité d'élever leurs qualifications pour devenir comptables professionnels dans les CEA universitaires. La Banque procédera à une amélioration des compétences du personnel existant par une formation aux exigences/procédures de la Banque mondiale en matière de Gestion financière et de décaissement.

44. **Systèmes d'information comptable** : les systèmes d'information comptable informatisée sont fondamentaux car ils garantissent l'efficience de la tenue des comptes et évitent les erreurs associées à un système manuel en utilisant principalement les tableurs Microsoft Excel. Toutes les entités d'exécution disposent de systèmes d'information comptable informatisée ad hoc, sauf celles citées ci-dessous qui ont besoin de renforcer leurs systèmes dans les six mois suivant l'entrée en vigueur :

- CEA universitaires ayant des systèmes d'information informatiques mais qu'il est nécessaire d'actualiser pour informatiser le processus comptable, dont la Federal University of Agriculture, Abeokuta, Nigeria[1] et l'Université de Lomé, Togo[2].

[1] La Federal University of Agriculture, Abeokuta, Nigeria doit mettre à jour son logiciel de comptabilité Admon pour répondre aux besoins particuliers du projet dans la mesure où certains rapports sont produits sous Microsoft Excel, par ex., le Registre des immobilisations.

[2] Université de Lomé, Togo. Le système d'information comptable doit être mis à jour afin de produire des états financiers exhaustifs et fiables incluant un bilan montrant les actifs et les engagements.

- CEA universitaires sans système d'information comptable qui doivent en acquérir et y former leur personnel, dont l'Université de Yaoundé I (CETIC), Cameroun, l'Université Cheikh Anta Diop, Sénégal, et l'Université d'Abomey-Calavi, Bénin.
- CEA universitaires actuellement sans système d'information comptable informatisée, mais dont l'installation est en cours pour améliorer le processus comptable, telles que les universités Ahmadu Bello, Zaria[3], Redeemers[4] et l'University of Benin[5], toutes au Nigeria.
- L'University of Port Harcourt, Nigeria, a besoin de renforcer les capacités de l'équipe gérant le système d'information comptable (Peachtree) dans la mesure où elles sont insuffisantes.

45. **Base comptable** : la base comptable des entités d'exécution est répertoriée ci-après.

	Base comptable		
Pays/ Entité d'exécution	**Caisse**	**Exercice**	**Caisse modifiée**
Institut International d'Ingénierie de l'Eau et de l'Environnement (2iE)		♣	
Université d'Abomey-Calavi, Bénin	♣		
Université de Yaoundé 1 (UY1)	♣		
Université de Cheikh Anta Diop, Sénégal		♣	
Université de Lomé, Togo	♣		
Université du Ghana (UG) – WACCI			♣
Université du Ghana (UG) – WACCBIP			♣
Université de Science & Technologie Kwame Nkrumah (KNUST)			♣
Université Redeemers, Mowe, État d'Ogun		♣	
Université africaine de Science et Technologie, Abuja, Nigeria		♣	
Federal University of Agriculture, Abeokuta, Nigeria	♣		
Université Ahmadu Bello, Zaria, Nigeria	♣		
Université de Jos, Nigeria	♣		
Université du Benin, Nigeria	♣		
Université de Port Harcourt, Nigeria	♣		
UCP au ministère de l'enseignement primaire et secondaire (MOBSE)	♣		
Unité régionale (URF) basée à l'Association des universités africaines (AUA)			♣

Contrôle interne et Unité de contrôle

[3] L'Université Ahmadu Bello, Zaria, Nigeria est en train d'installer un logiciel maison et la formation du personnel a eu lieu.
[4] Sage ERP en mise en œuvre depuis avril 2003 pour une entrée en phase opérationnelle le 31 mars 2014.
[5] L'nstallation d'Oracle Financial systems est en cours à l'Université du Bénin au Nigeria. Le personnel doit être formé à l'utilisation du système et une amélioration ou un ajustement au plan comptable national doit être apportée au plan comptable de l'université.

46. **Dispositions sur le contrôle interne** : La direction de chaque entité d'exécution est responsable de l'entrée en vigueur de son système de contrôle interne. Cette responsabilité englobe de s'assurer que : i) les fonds du projet sont utilisés avec efficience, parcimonie et uniquement aux fins prévues ; ii) les rapports produits par le système de comptabilité sont préparés en temps et en heure, précisément et qu'ils sont fiables ; et iii) les biens acquis avec les fonds du projet sont préservés de toute mauvaise utilisation, détournement, altération et autres formes de malversation.

47. Le système de contrôle interne en fonctionnement suit celui défini dans le MGF de toutes les entités d'exécution excepté concernant celles nécessitant un renforcement tel que décrit plus haut. Les systèmes de contrôle interne seront améliorés par les systèmes de contrôle spécifiques du projet documentés dans le Plan d'exécution du projet.

48. Au cours de l'évaluation des CEA, on a noté que certains d'entre eux avaient besoin d'améliorer leur système de contrôle interne. Par exemple, à l'Université Ahmadu Bello et à l'Université africaine de Science et Technologie, toutes deux au Nigeria, les rapprochements bancaires ne sont pas préparés en temps voulu et des différences entre les dépenses réelles et prévisionnelles ne sont pas expliquées en temps opportun. À l'Université Ahmadu Bello, les immobilisations ne sont pas codées ce qui rend leur vérification physique difficile tandis qu'à l'Université africaine de Science et Technologie les inscriptions des immobilisations ne sont pas tenues à jour. Certaines universités ne mettent pas non plus en œuvre les recommandations émises par les auditeurs internes en temps voulu, par ex. Jos University, Nigeria. Revers de la médaille d'être centre d'excellence, il est impératif que ces problèmes soient résolus.

Dispositions sur l'audit interne

49. **Fonction d'audit interne** : le bon office d'un audit interne satisfaisant est un résultat lié au décaissement. Toutes les entités d'exécution disposent d'un effectif d'audit interne adéquat excepté l'Université de Cheikh Anta Diop au Sénégal et l'Université africaine de Science et Technologie, Abuja, au Nigeria. Il serait souhaitable que ces établissements recrutent un auditeur interne afin de correctement mener les audits internes liés au projet. L'Unité régionale de facilitation (URF) située à l'Association des universités africaines (AUA) sous-traite sa fonction d'audit interne. Périodiquement et dans le cadre du rôle de suivi et de supervision de l'AUA, un auditeur interne sera rattaché aux équipes de suivi et le rapport doit inclure une annexe sur le risque fiduciaire. En ce qui concerne l'Université de Yaoundé 1 au Cameroun, il n'y existe pas d'unité d'audit interne, mais cette fonction est remplie par la Direction du budget du ministère des Finances qui réalise des examens de contrôle réguliers et par l'Inspection technique de la Division de l'Enseignement supérieur. Pour ce qui est des universités d'Abomey-Calavi au Bénin et de Lomé au Togo, la fonction d'audit interne sera assurée par l'Inspection générale des finances. Toutes les unités d'audit interne devront intégrer à leur plan de travail des audits à réaliser sur le projet à partir d'une approche basée sur les risques.

50. La Banque encouragera toutes les entités d'exécution à renforcer leurs fonctions d'audit interne en augmentant les effectifs au sein des unités d'audit interne rencontrant des problèmes de charge de travail ; étayer les manuels d'audit avec les bonnes pratiques émises par l'Institut des auditeurs internes, par exemple, comme demandé par l'Université de Port Harcourt, Nigeria ; acquérir un logiciel d'audit interne pour plus d'efficacité et d'efficience lors de la conduite d'audits ; former à la vérification de la performance pour optimiser l'argent investi dans les

audits ; former à la vérification en fonction des risques pour renforcer les compétences d'audit interne, par exemple, comme demandé par l'Université du Benin et l'Université fédérale d'agriculture, Abeokuta, toutes deux au Nigeria. Il faudrait encourager les unités d'audit à rapporter sur le projet au moins une fois par trimestre, l'évaluation ayant constaté que, dans certains CEA, le délai de rapportage n'était pas défini, par exemple à l'Université Ahmadu Bello, Nigeria.

51. **Comités d'audit** : Ces comités d'audit sont essentiels pour garantir que les problèmes relatifs aux audits sont portés au plus niveau d'attention et résolus. Ces comités sont composés de membres non exécutifs, dont des membres du Conseil universitaire. Toutes les entités d'exécution ne disposent pas de comités d'audit ; l'Université du Bénin au Nigeria, elle, est dotée d'un Comité d'audit et de gestion des risques et celle du Ghana a un Comité d'examen de la mise en œuvre des audits. La constitution de comités d'audit (pouvant être un sous-groupe formel du Conseil d'université incluant des membres du conseil) est un élément de bonne gouvernance institutionnelle garantissant que la direction résout les problèmes d'audit. Aussi, il s'agira là d'un ILD pour les CEA afin de les encourager à améliorer leurs dispositions de gouvernance. Il est prévu que les auditeurs internes relèvent, au plan fonctionnel, de ces comités et, au plan administratif, du chef d'établissement, par ex. le vice-chancelier ou le recteur pour les CEA.

Dispositions sur la gouvernance et la lutte contre la corruption

52. Toutes les entités d'exécution sont encouragées à faire ce qui suit pour améliorer leur dispositif de gouvernance et de lutte contre la corruption :

- Mettre en place un mécanisme indépendant de traitement des plaintes qui recevra les réclamations et y répondra ; ce mécanisme sera assorti d'un bon système d'enregistrement relevant tous les détails, y compris le délai entre l'inscription de la réclamation et la réponse apportée.
- Constituer des comités s'occupant des questions de gestion des risques et de lutte contre la corruption de sorte que les dispositions de gouvernance et de lutte contre la corruption puissent être traitées de manière indépendante par un comité non exécutif. Pendant l'évaluation, il a été noté que l'Université du Benin au Nigeria possédait un comité d'audit et de gestion des risques constitué de 11 personnes, également responsable du suivi de la lutte contre la corruption et de la transparence ; la Federal University of Agriculture, Abeokuta, Nigeria abrite, de son côté, un comité de lutte contre la fraude et la corruption composé de 15 membres. Ces deux comités sont de bons exemples qui devraient être appliqués par d'autres CEA.
- Publier les budgets, rapports financiers et comptes vérifiés relatifs au projet et à l'établissement sur des sites Internet afin d'améliorer la transparence et la responsabilisation. Cet aspect sera encouragé grâce un décaissement annuel (ILD#3.4) lié à la publication sur la toile de ces rapports de gestion financière.

Dispositions sur le versement des fonds

53. **Comptes bancaires** : les comptes bancaires ci-dessous énoncés seront ouverts pour l'ensemble des entités d'exécution.

a) **Compte désigné** : les CEA, l'AUA et le MoBSE dans La Gambie ouvriront des comptes désignés (CD) soit en dollars, soit en francs CFA, dans une banque centrale ou une banque commerciale acceptable par l'IDA. Les détails spécifiques sur la monnaie, la localisation (banque centrale ou commerciale) sont précisés dans le tableau ci-après.

Résumé du versement des fonds

	Versement des fonds			
CEA	**Monnaie CD**	**Localisation du CD**	**Directement de l'IDA au CEA**	**Par le biais du ministère des Finances au CEA**
Institut International d'Ingénierie de l'Eau et de l'Environnement (2iE)	Francs CFA	Banque centrale		♣
Université d'Abomey-Calavi	Francs CFA	B. centrale		♣
Université de Yaoundé 1 (UY1)	Francs CFA	B. centrale		♣
Université de Cheikh Anta Diop, Sénégal	Francs CFA	B. centrale		♣
Université de Lomé, Togo	Francs CFA	B. centrale		♣
Université du Ghana (UG)	Dollar	B. centrale		♣
Université du Ghana (UG)	Dollar	B. centrale		♣
Université de Science & Technologie Kwame Nkrumah (KNUST)	Dollar	B. centrale		♣
Université Redeemers, Mowe, État d'Ogun	Dollar	B.commerciale	♣	
African University of Science and Technology, Abuja, Nigeria	Dollar	B.commerciale	♣	
Federal University of Agriculture, Abeokuta, Nigeria	Dollar	B. centrale		♣
Ahmadu Bello University, Zaria, Nigeria	Dollar	B. centrale		♣
University of Jos, Nigeria	Dollar	B. centrale		♣
University of Benin, Nigeria		B. centrale		♣
University of Port Harcourt, Nigeria	Dollar	B. centrale		♣
UCP au ministère de l'enseignement primaire et secondaire (MOBSE)	Dollar	B.commerciale	♣	
Unité régionale de facilitation (URF) basée à l'Association des universités africaines (AUA)	Dollar	B.commerciale	♣	

b) **Compte du projet** : il sera ouvert pour que les fonds envoyés par le ministère des Finances ou que les fonds reçus sur un CD libellé dans une monnaie étrangère soient perçus par le CEA ; l'ouverture d'un compte en monnaie locale est nécessaire pour s'acquitter des paiements dans cette monnaie. Le compte du projet sera ouvert dans une banque commerciale acceptable par l'IDA ou à la banque central, en fonction des directives/procédures nationales et universitaires. Ce compte servira également, le cas échéant, de compte de dépôt aux contributions gouvernementales de contrepartie. Les fonds envoyés au compte du projet CEA serviront aux CEA pour leurs investissements éligibles.

54. Deux signataires au minimum seront requis pour chaque paiement approuvé à effectuer sur les comptes assujettis aux procédures/directives nationales ou universitaires. Ces deux signataires seront issus de deux catégories. La première devra comprendre la direction du projet et, la seconde, le personnel rendant compte sur les fonds du projet. Les signataires seront communiqués à l'IDA, en même temps que les précisions sur le compte bancaire, après la

signature du projet, mais avant son entrée en vigueur. Les fonds des deux comptes bancaires ne doivent être utilisés que pour des dépenses éligibles.

55. **Programmes des dépenses éligibles (PDE)** : Ils n'ont trait qu'à la composante 1 et doivent principalement comprendre les salaires du personnel du CEA ou autres coûts de fonctionnement du programme correspondant à des acquisitions hors passations de marchés. Ces coûts seront vérifiés par un auditeur interne avant leur soumission à l'IDA pour remboursement.

56. **Dispositions sur le versement des fonds pour la composante 1** : Sur la base de l'entrée en vigueur du crédit, elles seront comme suit :

a) Le CEA soumettra au Comité national d'examen les informations sur la réalisation de la préparation et de la qualification des résultats (ILD1 – Année 0). De plus, le CEA certifiera disposer dans ses archives des informations contextuelles permettant de documenter l'accomplissement desdits résultats.
b) Par le biais du Comité national d'examen, le gouvernement analysera les informations sur la réalisation de la préparation et de la qualification des résultats (ILD1 – Année 0) et les soumettra à la Banque mondiale avec copie à l'AUA. Ces informations seront accompagnées des dépenses du Programme des dépenses éligibles (principalement les salaires). Il est prévu que ce premier décaissement s'élève à 10 % de l'appui convenu au CEA. Les informations soumises à la Banque mondiale seront accompagnées d'une demande de retrait du remboursement.
c) La Banque décaissera les fonds correspondant aux résultats de l'année 0 (au compte désigné du projet au ministère des Finances).
d) Le ministère des Finances transférera les fonds au compte du projet du CEA au niveau de l'université, en utilisant le procédé budgétaire habituel.
e) Si des fonds supplémentaires sont nécessaires à la mise en œuvre, le gouvernement pourra demander une avance sur l'ILD #2 allant jusqu'à 15 % du montant affecté à cet ILD. Seuls les pays n'ayant pas de prêts en défaut de remboursement auront accès à cette possibilité. Il s'agira d'une avance et si les résultats et les dépenses éligibles ne sont pas soumis, par la suite, à la Banque mondiale, cette avance devra lui être remboursée.

57. Pour chaque décaissement annuel successif (mai 2015 – 2018), le processus se déroulera comme suit :

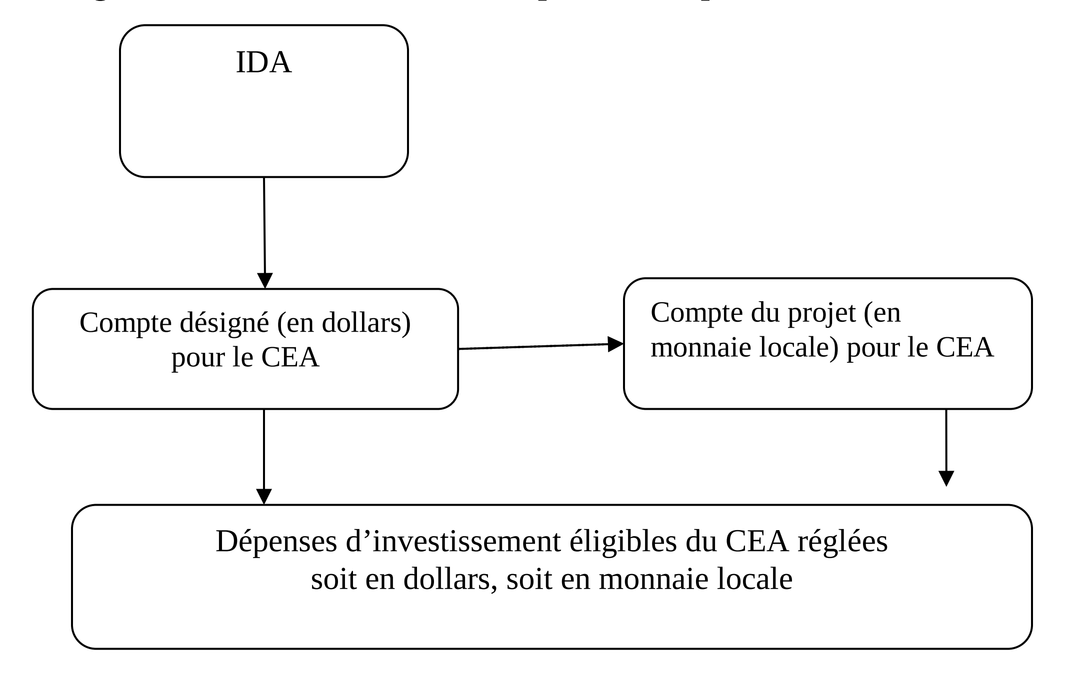
a) Le CEA rassemblera les résultats obtenus et certifiera qu'il dispose dans ses archives des informations contextuelles permettant de documenter l'accomplissement desdits résultats.
b) Par le biais du Comité national d'examen, le CEA, Le point focal CEA pour le pays et le ministère/agence responsable de l'enseignement supérieur passeront les résultats en revue et soumettront les informations sur l'accomplissement des résultats du projet pour l'année en question (année 1-4). Les informations à soumettre entrent dans deux catégories : i) les résultats des CEA sous la forme des ILD ; et ii) les dépenses inscrites au Programme des dépenses éligibles (DEP).

c) L'AUA (l'unité régionale de facilitation) vérifier ces accomplissements avec la Banque mondiale, parfois sur un échantillon, une fois la vérification des ILD faite par l'Agence de vérification. Ensuite, la Banque mondiale décaissera les fonds convenus pour l'année en question au compte désigné du projet au ministère des Finances. Le décaissement aura lieu sur soumission d'une demande de décaissement avec preuve des PED à rembourser et des ILD aidés atteints à l'appui.
d) Le ministère des Finances transférera les fonds au compte du CEA au niveau de l'université par le procédé budgétaire habituel.

Diagramme représentant le versement des fonds pour la composante 1

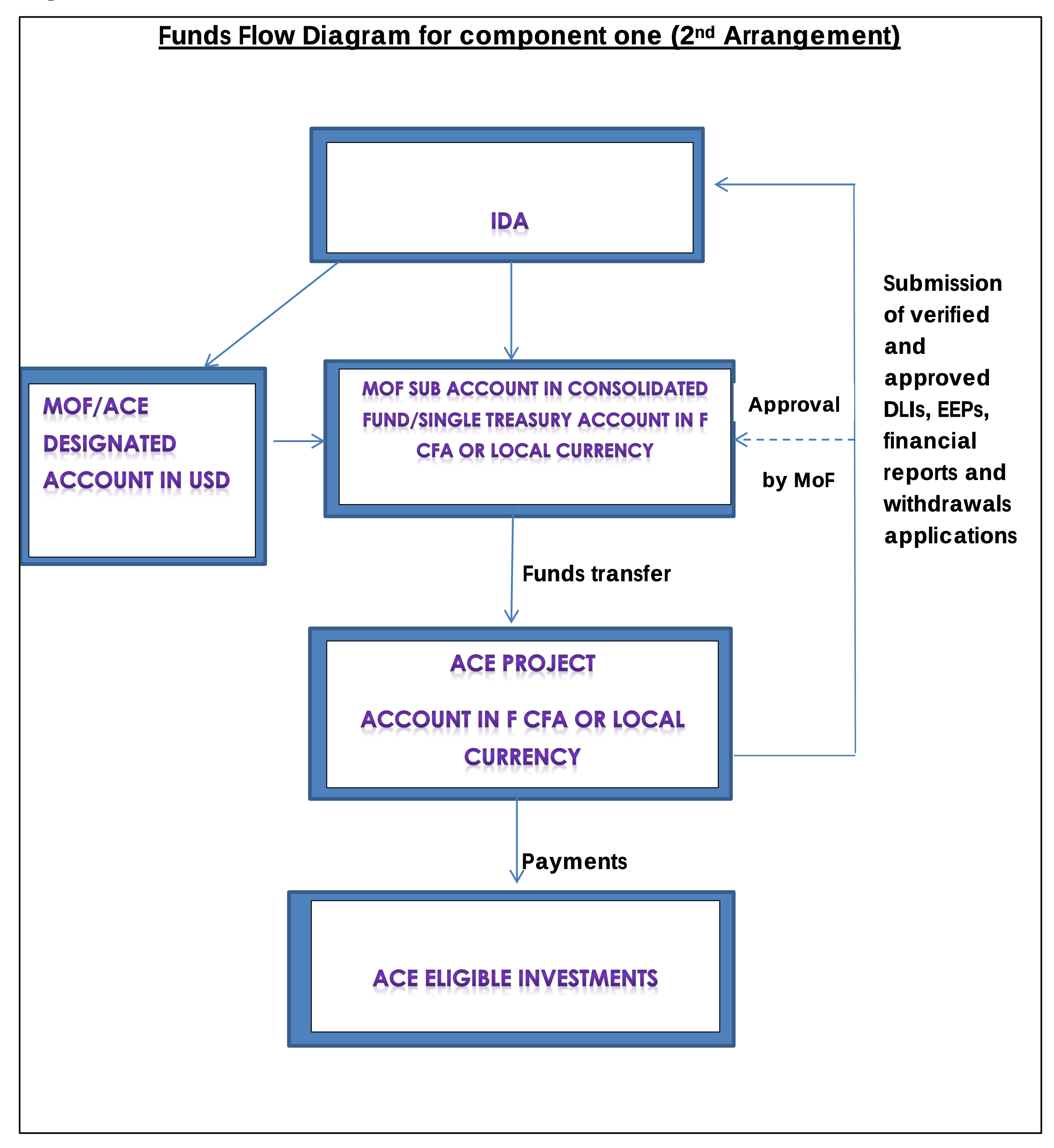
58. **Les fonds envoyés au titre de la composante 1 verront deux types de dispositif**. Le premier type de versement de fonds a trait aux fonds envoyés directement sur le compte désigné pour le CEA. Le diagramme ci-dessous montre qu'il concerne l'Université Redeemers, Mowe, et l'Université africaine de Science et Technologie, Abuja, au Nigeria dans la mesure où il s'agit d'universités privées. Ces universités disposeront d'un compte de projet libellé en monnaie locale tandis que le CD sera en dollars. Les fonds du CD seront transférés au compte du projet en vertu de la pratique nationale et universitaire recevable. Le CEA aura la possibilité de régler ses dépenses d'investissement sur le CD ou le compte du projet. Ce dispositif est représenté dans le diagramme ci-après.

1er diagramme de versement des fonds pour la composante 1 – Versement direct



59. **Le deuxième dispositif** concerne le versement des fonds à l'ensemble des autres CEA sur leur compte désigné situé à la banque centrale sous le contrôle du ministère des Finances. S'agissant des fonds décaissés en dollars, ils seront d'abord décaissés sur un CD pour le projet libellé en dollars, puis transférés sur un sous-compte (libellé en monnaie locale) pour le projet de CEA, sous l'égide du ministère de l'Éducation, au fonds consolidé ou au compte unique du

Trésor. Pour les fonds dont le CD est en franc CFA, leur CD sera un sous-compte pour le projet de CEA, sous l'égide du ministère de l'Éducation, au fonds consolidé ou au compte unique du Trésor. Depuis les sous-comptes du projet, les fonds seront décaissés au compte de projet du CEA sous le contrôle du CEA. Les fonds du compte de projet du CEA serviront alors au règlement des dépenses d'investissement éligibles. Le diagramme ci-dessous représente ce dispositif de versement des fonds.

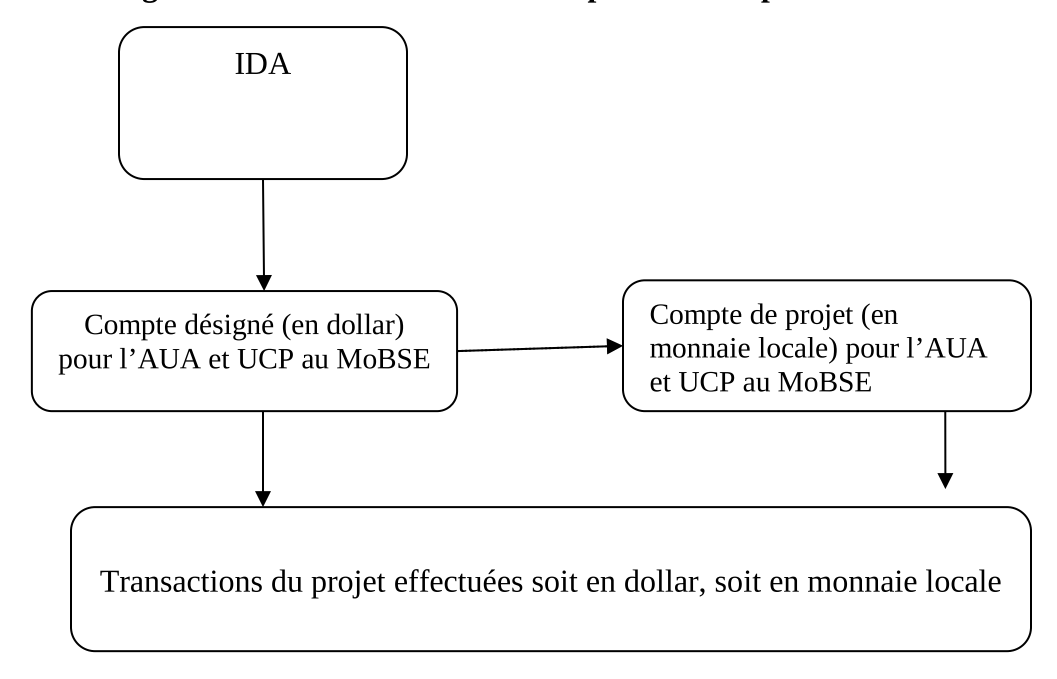


60. **Risques liés au processus de versement des fonds** : Des retards dans la soumission des demandes de décaissement pour remboursement avec les ILD aidés et des retards dans le

transfert des fonds par le ministère des Finances au compte de projet du CEA constituent les risques majeurs. Ceux-ci seront atténués par l'existence : d'un ILD encourageant la soumission à la Banque des demandes de décaissement en temps opportun ; d'un engagement du gouvernement, dans le cadre des rapports soumis à la Banque, à investir dans le CEA au travers d'une ligne budgétaire spécifique ; de la preuve du transfert des fonds par le ministère des Finances au CEA ; et la preuve d'un engagement pour l'année suivante. De plus, un calendrier de transfert des fonds devrait être convenu entre le ministère des Finances et le CEA, et documenté dans le contrat entre le gouvernement et l'université/CEA.

61. **Dispositif de versement des fonds pour la Composante 2** : l'AUA, la CNU au Nigeria et le MoBSE en Gambie utiliseront la méthode de décaissement basée sur les transactions. À l'entrée en vigueur, il leur sera demandé de soumettre une demande de décaissement d'un dépôt initial sur le compte désigné, d'un montant à spécifier dans la Lettre de décaissement. La preuve apportée de l'utilisation satisfaisante de l'avance, reflétée dans l'État des dépenses (ED) et/ou la présentation des documents relatifs aux règlements dépassant les seuils des ED conditionneront le réapprovisionnement en fonds par la Banque du Compte désigné. Ces seuils seront indiqués dans la Lettre de décaissement. Les relevés faisant la preuve des dépenses éligibles (copies de reçus, factures de fournisseurs, etc.) constitueront la documentation en renfort des demandes de versement direct. Il sera exigé que les demandes de réapprovisionnement soient soumises régulièrement, sur une base mensuelle. Une fois les fonds reçus sur les comptes désignés en dollar, les fonds peuvent être transférés sur les comptes de projet en monnaie locale de l'AUA et du MoBSE gambien. Les paiements éligibles relatifs au projet pourront être effectués depuis les Comptes désigné et de projet.

Diagramme de versement des fonds pour les composantes 2.2 et 2.3



Modalités de décaissement

62. **Le décaissement au titre de la composante 1 sera fondé sur les résultats**. Ce mode de décaissement procèdera principalement par remboursement des PDE certifiés accompagnés des documents sur les ILD atteints et autre documentation pertinente. La méthode des résultats présidera également au décaissement des avances, allant jusqu'à un maximum de 10 %, sous réserve que la preuve de l'obtention des résultats soit fournie par la suite à l'IDA. La composante 2 suivra la méthode de décaissement basée sur les transactions (États des dépenses). D'autres méthodes de décaissement pour la composante 2 comprendront le remboursement, le paiement direct et l'utilisation d'engagement particulier (par exemple, des lettres de crédit). S'il se trouve que des dépenses inéligibles ont été effectuées à partir du compte désigné et/ou de celui du projet, l'emprunteur sera tenu de rembourser la même somme équivalente. Si le compte désigné reste inactif pendant plus de six mois, l'IDA peut réduire le montant avancé. L'IDA aura le droit, comme en témoignent les termes de l'accord de financement, de suspendre le décaissement des fonds si les conditions notables, y compris les exigences de rapportage, ne sont pas respectées. Des détails supplémentaires concernant le décaissement seront fournis dans les lettres de décaissement.

63. Décaissement par ILD, sous composante et pays (équivalent dollars)

Pays/entité	**Bénin, Burkina Faso Cameroun, et Togo**	**Sénégal**	**Ghana**	**Nigeria**	**La Gambie**	**AUA**
			Composante 1			
Numéro de l'IDL						
IDL 1	800 000	1 600 000	2 400 000	7 250 000		
IDL 2	6 400 000	12 800 000	19 200 000	54 350 000		
IDL 3	400 000	800 000	1 200 000	3 600 000		
IDL 4	400 000	800 000	1 200 000	3 600 000		
			Composante 2			
Sous-composante 2.1					3 000 000	
Sous-composante 2.2				1 200 000		
Sous-composante 2.3						5 000 000
Total par pays	8 000 000	16 000 000	24 000 000	70 000 000	3 000 000	5 000 000
TOTAL	32 000 000	16 000 000	24 000 000	70 000 000	3 000 000	5 000 000

64. **Financement rétroactif**. La provision pour le financement rétroactif à hauteur de10 % des règlements effectués au titre des Programmes de dépenses éligibles à concurrence de 12 mois avant la date d'entrée en vigueur existe pour le Burkina Faso, le Bénin, le Cameroun, le Ghana et le Togo.

Modalités de rapportage financier

65. Dans le cadre de la composante 1, toutes les entités d'exécution (CEA) soumettront des Rapports financiers intermédiaires (RFI) semestriels alors que dans la composante 2 elles soumettront à l'IDA des RFI trimestriels dans les 45 jours suivant la fin de la période de référence. Les périodes trimestrielles et semestrielles suivront l'année calendaire. Les formats de ces RFI seront convenus avec l'IDA dans la mesure où la présentation en temps voulu des

rapports financiers constitue un élément du décaissement lié aux résultats. Les RFI comprendront :

- Un état des ressources et emplois des fonds ;
- Un état détaillé des emplois des fonds par activité/composante du projet ; et
- Les relevés bancaires des comptes désigné et de projet et leurs conciliations.

Les autres documents à fournir avec la demande de décaissement pour la composante 1 incluent :

- L'engagement du gouvernement à investir dans le CEA par le biais d'une ligne budgétaire spécifique ;
- La preuve du transfert de fonds de la précédente tranche depuis le ministère des Finances sur le compte désigné;
- La preuve de l'engagement pour l'année suivante ;
- La preuve de l'accomplissement des résultats par le CEA ; et
- Les PDE vérifiés par le Département d'audit interne du CEA.

66. Toutes les entités d'exécution prépareront les comptes annuels dans les trois mois suivant la fin de leur exercice en conformité avec les normes comptables acceptables par l'IDA. Par la suite, toutes les entités d'exécution auront à charge de faire vérifier leurs rapports et de les soumettre à l'IDA dans les six mois suivant la fin de leur exercice.

Modalités d'audit externe

67. **L'audit externe des fonds du projet sera réalisé à la fois par des instances supérieures de contrôle et des cabinets d'audit privés acceptables par l'IDA**. Les instances supérieures de contrôle ont la possibilité d'engager des cabinets d'audit privés acceptables par l'IDA pour auditer le projet et les coûts y afférents peuvent être couverts comme étant des dépenses de fonctionnement du projet. Un tableau indiquant « qui audite chaque entité d'exécution » est présenté ci-après. Tous les audits devront être réalisés dans le respect des normes internationales de contrôle. L'ensemble des termes de référence pour les audits des entités d'exécution seront convenus avec l'IDA. Les termes de référence de l'audit de la composante 1 doit, au minimum, faire en sorte que la totalité des PDE et des investissements des CEA soit contrôlée. Les rapports d'audit accompagnés des lettres de la direction seront soumis à la Banque mondiale dans les six mois suivant l'entrée en vigueur. Les exercices comptables pour la préparation des comptes audités peuvent correspondre à l'exercice de chaque entité d'exécution ou coller à l'année calendaire janvier-décembre. Les rapports d'audit seront diffusés auprès du public par la Banque mondiale en conformité avec sa politique de divulgation.

Résumé des modalités d'audit externe des entités d'exécution

Pays/Entité d'exécution	Auditée par une instance supérieure	Auditée par un cabinet privé	Exercice comptable
Institut International d'Ingénierie de l'Eau et de l'Environnement (2iE)		▲	Jan.– déc.

Pays/Entité d'exécution	Auditée par une instance supérieure	Auditée par un cabinet privé	Exercice comptable
Université d'Abomey-Calavi, Benin		▲	Jan.– déc.
Université de Yaoundé 1 (UY1), Cameroun		▲	Jan. – déc.
Université de Cheikh Anta Diop, Sénégal		▲	Jan. - déc.
Université de Lomé, Togo		▲	Jan. - déc.
Université du Ghana (UG) – WACCI	▲		Jan. – déc.
Université du Ghana (UG) – WACCBIP	▲		Jan. – déc.
Kwame Nkrumah University of Science & Technology (KNUST)	▲		Jan. – déc.
Redeemers University, Mowe, Ogun State		▲	Sept. – août
African University of Science and Technology, Abuja, Nigeria		▲	Jan. – déc.
Federal University of Agriculture, Abeokuta, Nigeria		▲	Jan. – déc.
Ahmadu Bello University, Zaria, Nigeria		▲	Jan. – déc.
University of Jos, Nigeria		▲	Jan. – déc.
University of Benin, Nigeria		▲	Jan. – déc.
University of Port Harcourt, Nigeria		▲	Jan. – déc.
UCP au ministère de l'enseignement primaire et secondaire (MOBSE)		▲	Jan. - déc.
L'Unité régionale de facilitation (URF) basée à l'Association des universités africaines (AUA)		▲	Juillet-juin

68. Au cours de l'évaluation, des retards ont été notés dans certaines universités finalisant la vérification de leurs états financiers, per ex., l'Université fédérale d'Agriculture, Abeokuta, l'Université africaine de Science et Technologie, Abuja, et l'Université de Port Harcourt, toutes trois au Nigeria. Ceci constitue un souci et la rapidité avec laquelle les audits sont finalisés devra grandement s'améliorer. Il a, par ailleurs, été constaté que des audits étaient en souffrance pour les deux dernières années (2012 and 2013) à l'Université d'Abomey-Calavi, au Bénin et à l'Université de Lomé, au Togo ; il est impératif de remédier à cette situation avant le démarrage des CEA.

Plan d'action de gestion financière

69. Le plan d'action ci-après présente les actions à entreprendre pour le projet − afin de renforcer son système de gestion financière − et leurs dates d'exigibilité auxquelles elles doivent être achevées.

	Action	**Date d'exigibilité**	**Responsable**
1	**Plan de mise en œuvre du CEA avec Manuel de gestion financière** : préparer et accepter le plan de mise en œuvre du CEA assorti d'un Manuel de gestion financière approuvé. Ceci garantit au projet des procédures et politiques comptables adéquates.	Condition d'entrée en vigueur	Toutes les entités d'exécution
2	**Rapport d'audit en souffrance** : l'Université d'Abomey-Calavi, Bénin et l'Université de Lomé, Togo doivent procéder à la vérification en souffrance de leurs comptes pour 2012 et 2013. (inclus dans le PIP)	Condition d'entrée en vigueur	Université d'Abomey-Calavi, Bénin & Université de Lomé, Togo
3	**Personnel comptable** : les Universités de Yaoundé 1 (CETIC), Cameroun, du Ghana, WACCI, et de Cheikh Anta Diop, Sénégal doivent recruter un comptable qualifié et expérimenté pour renforcer la responsabilité assumée des fonds du projet.	Dans les 3 mois suivant l'entrée en vigueur	Université de Yaoundé 1 (CETIC), Cameroun ; Université du Ghana, WACCI ; et Université de Cheikh Anta Diop, Sénégal

	Action	**Date d'exigibilité**	**Responsable**
5	**Audit interne :** les unités d'audit interne sont encouragées à rapporter sur une base trimestrielle en utilisant une approche basée sur les risques. De plus, ils intégreront le projet dans leur plan de travail annuel afin de garantir que les audits soient réalisés selon une approche basée sur les risques. Un rapport annuel constituera, dans le projet, un résultat lié au décaissement.	Annuellement	Toutes les entités d'exécution
6	**Comité d'audit** : Mettre en place un comité d'audit opérationnel qui donnera suite aux recommandations de manière à ce que la direction en fasse bon usage. Il s'agit là d'un résultat lié au décaissement pour la gestion financière.	Annuellement	Toutes les entités d'exécution (Université du Benin, Nigeria et Université du Ghana disposent d'un tel comité mais un suivi de leur fonctionnalité sera entrepris.
7	**Transparence** : Publier les budgets, rapports financiers et comptes vérifiés du projet sur la toile pour accroître la transparence et l'obligation de reddition. Il s'agit là d'un résultat lié au décaissement.	Annuellement	Toutes les entités d'exécution
8	**Système d'information comptable** : a) Les Université de Yaoundé I (CETIC), Cameroun, Université de Cheikh Anta Diop, Sénégal, et Université d'Abomey-Calavi, Bénin doivent acquérir un système d'information comptable pour élaborer les comptes du projet de manière efficace et efficiente. Ce qui évitera, par ailleurs, des erreurs dans les comptes. b) La Federal University of Agriculture, Abeokuta, Nigeria et l'Université de Lomé au Togo doivent mettre à jour leur système d'information comptable informatisée afin qu'il remplisse les besoins d'établissement des comptes du projet. c) Ahmadu Bello University, Zaria, Nigeria, Redeemers University et University of Benin, toutes trois au Nigeria, ne disposent pas de systèmes d'information comptable mais leur installation est en cours; opération à suivre et à achever. d) L'Université de Port Harcourt, Nigeria, doit renforcer les capacités de son équipe gérant le système d'information comptable (Peachtree) car elle souffre d'une insuffisance de compétences.	Au cours des 6 premiers mois suivant l'entrée en vigueur	a) Université de Yaoundé I, Cameroun ; Université de Cheikh Anta Diop, Sénégal ; et Université d'Abomey-Calavi, Bénin. b) Federal University of Agriculture, Abeokuta, Nigeria et Université de Lomé, Togo. c) Ahmadu Bello University, Zaria, Nigeria ; Redeemers University ; et University of Benin, toutes trois au Nigeria. d) University of Port Harcourt, Nigeria.
9	**Renforcer les systèmes de gouvernance et de lutte contre la corruption** : il y sera procédé par la mise en place d'un mécanisme fonctionnel et indépendant de gestion des réclamations ; l'installation d'un comité opérationnel de gestion des risques et de lutte contre la corruption ; et la publication des budgets, rapports financiers et comptes vérifiés sur les sites Internet respectifs pour promouvoir la transparence et l'obligation de reddition.	Dans le courant de l'exécution	Toutes les entités d'exécution (les University of Benin et Federal University of Agriculture, Abeokuta, toutes deux au Nigeria ont déjà des comités de lutte contre la corruption).
10	**Renforcer les compétences d'audit interne** : les unités d'audit internes sont vivement encouragées à renforcer leurs systèmes par l'introduction des bonnes pratiques énoncées par l'Institut des auditeurs internes dans leurs manuels d'audit interne ; l'acquisition d'un logiciel d'audit interne pour être plus efficaces	Dans le courant de l'exécution	Toutes les entités d'exécution

	Action	Date d'exigibilité	Responsable
	et efficientes en conduisant les audits ; former à la vérification de la performance pour optimiser l'argent investi dans les audits ; et former à la vérification basée sur les risques pour renforcer les compétences en audit interne.		
11	**Renforcer le système de contrôle interne** a) Renforcer les systèmes de contrôle interne liés à l'établissement en temps opportun des réconciliations bancaires ; mettre à jour /codage des immobilisations et fournir des explications sur les différences entre les dépenses réelles et budgétées. b) Traiter les problèmes d'audit interne en temps voulu.	Dans le courant de l'exécution	a) Ahmadu Bello University et African University of Science and Technology, toutes deux au Nigeria. b) Jos University, Nigeria.
12	**Rapport d'audit financier annuel.**	Annuellement (clause standard)	Toutes les entités d'exécution

ILD de la gestion financière

70. Les ILD ci-après (inclus à l'annexe 1) ont trait à la composante 1 et constituent des incitations à renforcer la gestion financière. Ils comprennent :

- CEA présentant, en temps opportune, leurs demandes de décaissement accompagnées des rapports financiers montrant l'utilisation des fonds.
- Universités sous l'égide du conseil universitaire dotées d'un comité d'audit opérationnel qui, entre autres missions, donne suite aux problèmes d'audit relatifs aux CEA.
- Universités disposant d'unités d'audit interne opérationnelles qui aideront les CEA.
- CEA publiant leurs plans de travail, budgets, rapports financiers intermédiaires et comptes vérifiés sur leurs sites Internet pour favoriser la transparence et la responsabilisation.

Clauses financières

71. Les clauses financières sont les clauses standard énoncées à l'annexe 2 de l'Accord de financement, Section II B) sur la Gestion financière, les rapports financiers et les audits et Section 4.09 des Conditions générales.

Conclusion sur la gestion financière

72. La conclusion de l'évaluation est que les modalités de gestion financière en place correspondent aux exigences minimum de l'IDA au titre de la PO/PB10.02 et sont, en conséquence, à même de fournir, avec un bon degré de garantie, les informations fiables et en temps opportun sur l'état du projet requises par l'IDA. Le risque résiduel d'ensemble du projet est donc jugé important pour la composante 1 et modéré pour la composante 2.

Passation des marchés

Processus et procédures de la passation des marchés au titre de la Composante 1: Dans le cadre de la Composante 1, pour chaque CEA, un manuel de la passation des marchés sera annexé au Plan d'exécution du CEA et approuvé par la Banque en tant que condition d'entrée en vigueur. Ce manuel décrira les procédures de passation des marchés applicables à utiliser par les

CEA, incluant les systèmes de la BM et nationaux pertinents. De plus, les activités de passation de marchés seront détaillées dans les plans de travail annuels approuvés, y compris les plans budgétaires et les plans de passation des marchés pour chaque CEA.

73. De surcroît, deux indicateurs de performance ILD pour les activités de passation de marchés sont établis, fixés à 5 % maximum du financement du CEA. Dans la majorité des CEA, il s'agira d'un montant s'élevant au maximum à 400 000 équivalents dollars sur la base d'un montant total du don de 8 millions de dollars. Deux critères de performance ILD de la passation de marchés sont fixés dans ce PAD à l'Annexe 1, tableau 2 : a) vérification par une tierce partie du processus de passation des marchés (audit) ; b) ponctualité des progrès de la passation des marchés (25 % de l'ensemble des contrats de marchés signés l'année 1 ; 55 % l'année 2 ; 100 % l'année 3 et vérification de l'installation l'année 4).

74. Le Manuel de passation des marchés, acceptable par l'IDA, limitera les seuils de la passation des marchés de fournitures à un maximum de 0,3 - 0,5 millions de dollars (selon le seuil du pays concerné pour les appels d'offres nationaux – AON – utilisé pour le financement de l'IDA) ; pour les marchés de travaux, ils seront limités à un seuil similaire, équivalant à celui des AON en la matière (dans une fourchette maximum de 3 à 20 millions de dollars). La valeur cumulée maximale des marchés de travaux publics au titre du projet est limitée à 25 % du don accordé au CEA et, dans tous les cas, à 2 millions de dollars en raison d'une priorité accordée aux intrants destinés à améliorer la qualité de l'enseignement. Le plan d'exécution détaillera de fonctionnement et de formation éligibles. Il introduira, également, la nécessité, pour chaque CEA, d'avoir un rapport de vérification, par une tierce partie, de la passation des marchés, généralement sur une base annuelle, pouvant être combiné avec le rapport annuel d'audit financier.

75. **Processus et procédures de passation des marchés au titre de la Composante 2** : Pour la composante 2 mise en œuvre par l'URF hébergée au sein de l'AUA par la Commission nationale des universités, au Nigeria, et l'Unité de coordination du projet au ministère gambien de l'enseignement primaire et secondaire, les plans de travail annuels approuvés incluront les plans budgétaires ; et les plans de passation des marchés seront revus et approuvés par l'IDA. Les processus de passation des marchés seront élaborés en conformité avec les Directives de la Banque mondiale en date de janvier 2011 : i) « Directives : Passation des marchés de fournitures, de travaux et de services autres que des services de consultants par les emprunteurs de la Banque mondiale dans le cadre de prêts BIRD et de Crédits et Dons de l'IDA » ; et ii) les « Directives : Sélection et emploi de consultants par les emprunteurs de la Banque mondiale dans le cadre de prêts BIRD et de Crédits et Dons de l'IDA » de la Banque mondiale. Les seuils de passation des marchés au titre de la Composante 2 seront alignés sur les seuils nationaux standard de la passation des marchés (Ghana pour l'AUA, Nigeria et La Gambie) et le type de marchés (services de consultants et fournitures). Une description en sera donnée dans le Manuel d'exécution régionale du Projet.

76. **Les deux composantes 1 et 2** seront réalisées en suivant les « Directives pour la prévention et la lutte contre la fraude et la corruption dans le cadre des projets financés par des prêts BIRD et des Crédits et Dons de l'IDA » en date du 15 octobre 2006 et révisées en janvier 2011.

77. En addition, les dispositions spécifiques ci-après stipulées dans l'Accord juridique s'appliqueront comme suit :

- Toutes les composantes : pour être acceptable par l'IDA, le Manuel d'exécution régionale du projet de CEA devra être avalisé par l'AUA, la Commission nationale des universités au Nigeria et l'Unité de coordination du projet au ministère gambien de l'enseignement primaire et secondaire. Les plans annuels d'exécution, y compris le Manuel de gestion financière et le Manuel de passation des marchés, seront avalisés avant l'entrée en vigueur.
- Sous-composante 2.1, 2.2, 2.3 : les travaux ne constitueront pas une catégorie de marchés acceptable ou une dépense éligible.
- Composante 2 : Les consultants appelés à intervenir seront choisis au sein des CEA sélectionnés. Ce qui se justifie par le processus de sélection compétitive des CEA qui a déjà mis en lumière un vivier de prestataires de services de haute qualité dans la sous-région, suffisant pour satisfaire les besoins de cette sous-composante.
- Composante 2 - Coûts de fonctionnement : les charges d'exploitation incluent les salaires du personnel, les frais de voyage et toute indemnité associée, la location de véhicule, le carburant, les dépenses de service public et de communication et les frais bancaires. Les coûts de fonctionnement seront gérés en utilisant les procédures administratives de l'agence d'exécution, lesquelles seront acceptables par l'IDA comme décrit dans les plans annuels de travail de mise en œuvre.

78. **Modalités d'exécution de la passation des marchés** : dans le cadre de la composante 1, chaque agence d'exécution de CEA dispose d'une unité administrative de passation des marchés comme le réclame les cadres juridiques nationaux, composée d'un chef et de responsables de la passation des marchés. En règle générale, ces dispositifs de passation des marchés sont adéquats pour mettre en œuvre les procédures nationales pertinentes de passation des marchés pour la composante 1. Dans le cadre de la composante 2, l'URF à l'AUA, la Commission nationale des universités au Nigeria ainsi que l'UCP de La Gambie disposent de structures idoines pour la mise en œuvre des procédures de la Banque en matière de passation de marchés. Bien que les structures soient en place pour les deux composantes du projet, des risques demeurent et des mesures d'atténuation sont à mettre en place comme le précise la section ci-après.

79. Pour les deux composantes, les plans de passation des marchés couvrant la durée toute entière du projet ont été examinés lors des Négociations. Ils seront disponibles dans la base de données du projet et sur le site Extranet de la Banque.

80. **Risques liés à la passation des marchés** : les risques liés à la passation des marchés varient de « *modéré à important* » avant mise en œuvre des mesures d'atténuation ; la description des risques et des mesures d'atténuation est donnée de manière détaillée dans le tableau ci-dessous. Avec la mise en œuvre des mesures d'atténuation convenues, les risques passent de « *faible à modéré* ».

Risques liés à la passation des marchés et mesures d’atténuation par pays et CEA

Pays	Agence exécution	Évaluation des capacités de passation des marchés	Notation du risque avant mesure d’atté-nuation	Mesures d’atténuation des risques liés à la passation des marchés	Notation du risque après mesure d’atté-nuation
<u>Composante 1</u>					
Sénégal : UCAD					
Les activités de passation de marchés seront réalisées par le Secrétaire de l’UCAD par le biais de l’Unité d’exécution du projet (UEP) Enseignement supérieur et financement pour résultats. Chaque agence d’exécution a, sur la base de la réforme nationale de la passation des marchés en vigueur depuis janvier 2008, une CM (Commission des Marchés) qui est en charge d’ouvrir les appels d’offres/propositions et de l’attribution des marchés ; et une CPM (Cellule de Passation des Marchés) en charge du contrôle de la qualité et des plans de passation des marchés. De plus, toutes ont une expérience de l’organisation des activités de passation des marchés utilisant les procédures nationales et les documents standard d’appels d’offres. •Une évaluation des capacités des agences d’exécution à mettre en œuvre des actions de passation des marchés pour le Projet a été réalisée par la personne de la Banque spécialiste de la passation des marchés du 20 décembre 2013 au 7 janvier 2014. L’évaluation a examiné les structures organisationnelles d’exécution du Projet et les interactions entre le personnel du projet responsable de la passation des marchés et les agences d’exécution.			Élevé	Les mesures d’atténuation recommandées sont : a) préparer un manuel des procédures d’exécution pour les procédures administratives, de passation des marchés, comptables et financières ; b) nommer du personnel supplémentaire pour l’archivage de tous les documents de passation des marchés ; c) recruter un spécialiste aguerri de la passation de marché à temps partiel pour aider et perfectionner le personnel permanent de la CM, la CPM et de la Faculté de Médecine par des formations « sur le tas » et des séminaires sur les procédures de passation des marchés pour le reste du personnel.	Modéré
Burkina Faso : Institut international de l’ingénierie de l’eau et de l’environnement (2iE)					
Une évaluation des capacités de passation des marchés de l’Institut international de l’ingénierie de l’eau et de l’environnement (2iE) a été conduite le 9 décembre 2013. Le dispositif institutionnel de passation des marchés et les comités requis par le Manuel de procédures sont formellement en place sous la présidence de la « Direction du contrôle financier et du budget » avec un personnel doté d’une certaine expérience. La Commission des Marchés est installée en bonne et due forme et est opérationnelle. Les risques potentiels identifiés sont l’expérience insuffisante du personnel chargé de la passation des marchés, des fonctions de passation des marchés diluées dans d’autres responsabilités, l’absence de mécanisme administratif formel de recours et la réorganisation en cours à la suite de la démission du directeur de l’agence.			Modéré	Les mesures d’atténuation convenues sont : a) recruter un responsable de la passation des marchés ; b) organiser une formation sur le manuel de procédures révisé à l’intention des personnels impliqués dans les processus de passation des marchés au titre du Projet ; c) réviser le Manuel de procédures afin d’instaurer, entre autres, un mécanisme formel de	Faible

La prise en compte des conclusions de l’évaluation de la passation de marchés, notamment de la qualité du document de passation des marchés, de l’existence de la CPMP et de la CCMP ainsi que du contrôle externe exercé sur les gros contrats par le ministère des Finances au travers de la Direction nationale du contrôle des marchés publics (DNCMP), amène à juger Modéré le risque d’ensemble du projet lié à la passation des marchés.		recours assorti de procédures explicites ; d) augmenter les seuils des marchés ; et e) actualiser les documents d’appels d’offres.	
Bénin : Université de Calavi-Abomey			
La comptabilité et la prise de décisions associée à la passation des marchés manquent sans cesse de clarté. Le personnel a du mal à appliquer les processus de passation des marchés avec cohérence en raison d’un « guidage », d’un savoir et d’une expérience insuffisants, ce qui se retrouve aussi dans l’élaboration et l’exécution médiocres des plans de passation des marchés ne garantissant pas la livraison en temps des fournitures, au prix indiqué et de la qualité requise. Les risques spécifiques incluent : - Manque de clarté sur qui est responsable de quelles décisions en matière de passation de marchés - Incapacité du personnel de l’agence à appliquer les processus de passation des marchés correctement et avec cohérence - Manque d’expérience et de connaissances de la passation des marchés de la personne en charge au niveau senior - Cumul des fonctions de passation des marchés avec celles de comptable - Retards dans le traitement et l’exécution du Projet en raison d’une absence de planification correcte - Les spécifications techniques/TdR sont vagues et trop restrictives débouchant sur un petit nombre de soumissionnaires/entreprises - Les documents standard utilisés (lettre d’invitation et rapport d’évaluation) pour « s’approvisionner » ne sont pas acceptables et méritent d’être actualisés	Élevé	Les mesures d’atténuation sont : a) désigner explicitement la personne responsable des décisions de passation des marchés ; b) former le personnel à des processus cohérents de passation des marchés ; c) fournir une formation intensive à le personne actuellement en charge de la passation des marchés, et s’allouer les services à temps partiel d’un conseiller en passation des marchés ; d) séparer clairement les fonctions de passation des marchés et de comptabilité ; e) préparer des plans de passation des marchés ; f) engager des experts de la formation et améliorer la qualité des spécifications techniques et des TdR ; f) mettre à jour les documents nationaux d’appels d’offres et de marchés de gré à gré.	Modéré
Cameroun : Université de Yaoundé I			
L’évaluation des capacités de passation des marchés réalisée en janvier 2014 montre que l’université est dotée d’une solide équipe de passation des marchés avec 6 spécialistes expérimentés. Le cadre administratif et les procédures sont satisfaisants. La gestion des contrats du est satisfaisante pour le projet comme l'archivage de l'ensemble des documents.	Modéré	Les mesures d’atténuation sont : a) désigner un professionnel en charge de la passation des marchés à l’unité d’appui au projet ; b) Recruter un consultant pour préparer la formulation écrite des procédures de passation des marchés et des étapes de la mise en œuvre.	Faible

Togo : Université de Lomé – Présidence			
Une évaluation des capacités de passation des marchés de l'Université de Lomé a été conduite le 15 novembre 2013. Le dispositif institutionnel de la passation des marchés et les comités requis par le code national de la passation de marchés sont instaurés formellement sous la présidence de l'Université de Lomé avec un personnel disposant d'une relativement bonne expérience de la passation des marchés. La Commission de Passation de Marchés Publics (CPMP) et la Commission de Contrôle des Marchés Publics (CCMP) sont opérationnelles. Les principaux risques potentiels sont le manque d'expérience du volume de marchés à passer prévus dans le projet et l'absence de manuel de la passation des marchés au sein de l'Université. La prise en compte des conclusions de l'évaluation de la passation de marchés, notamment la qualité des documents standard de passation des marchés, l'existence de la CPMP et de la CCMP ainsi que le contrôle externe des gros contrats par le ministère des Finances par le biais de la Direction nationale du contrôle des marchés publics (DNCMP), amène à juger Modéré le risque d'ensemble associé à la passation des marchés.	Modéré	Les mesures d'atténuation sont : a) recruter un agent de passation des marchés ; b) organiser une formation à l'intention du personnel qui sera impliqué dans le processus de passation des marchés du Projet ; c) nommer, au sein de l'Université, un agent adjoint de la passation des marchés (généralement un universitaire ou un fonctionnaire) ; et d) préparer un manuel de la passation des marchés.	Faible
Ghana : Université de Science et Technologie Kwame Nkrumah			
L'ensemble de la passation des marchés à KNUST est contrôlée par KNUST Procurement Department, ce qui s'appliquera au CEA. KNUST est une institution gouvernementale d'enseignement supérieur créée en 1952. Étant une agence gouvernementale, elle utilise le système national de passation des marchés régi par la Loi ghanéenne sur la passation des marchés publics. Le personnel et les connaissances sont suffisants. Les risques majeurs liés à la passation de marchés sont : i) de possibles retards dans le traitement des marchés et les paiements ; ii) l'absence de mise en place de plans de passation des marchés réalistes couvrant le projet dans son entier ; iii) des résultats peu probants dans la tenue des dossiers et l'archivage des documents de passation de marchés/contrats.	Modéré	Les mesures d'atténuation sont : a) fixer des délais de traitement normalisé de paquets de marchés ; b) préparer un plan de passation des marchés pour la durée complète du projet pour garantir la disponibilité opérationnelle et éviter les retards ; a) préparer rapidement un premier jeu de documents d'appel d'offres, d'appel à propositions et de termes de référence ; d) tenir les dossiers et registres en concordance avec le cycle de passation des marchés, avec un suivi étroit de la part du personnel responsable de la passation des marchés.	Faible
Ghana : Université du Ghana			
Les activités de passation de marchés dans le cadre du projet dans les deux Centres de l'Université du Ghana (UG) seront effectuées par l'Unité de passation des marchés de l'UG. Étant un établissement public, l'UG est assujettie à la Loi ghanéenne sur la passation des marchés publics. Le personnel chargé de la passation des marchés dispose d'une expérience et de connaissances solides en ma matière. Les risques majeurs liés à la passation des marchés sont : i) de possibles retards dans le traitement des marchés et les paiements ; ii) l'absence de mise en place de plans de passation des marchés réalistes couvrant le	Modéré	Les mesures d'atténuation sont : a) fixer des délais de traitement normalisé des marchés ; b) préparer un plan de passation des marchés pour la durée complète du projet pour garantir la disponibilité opérationnelle et éviter les	Faible

projet dans son entier.		retards ; c) préparer rapidement un premier jeu de documents d'appel d'offres, d'appel à proposition et de termes de référence.	
Nigeria : (résumé pour les 10 universités participantes)			
Une loi fédérale sur la passation des marchés publics a été promulguée en juin 2007. Outre l'Université Redeemers et l'Université africaine de Science et de Technologie, les dix (10) CEA sélectionnés sont des établissements fédéraux et sont juridiquement soumis aux dispositions de loi nigériane de 2007 sur la passation des marchés publics. Les dix CEA sélectionnés, à l'exception de l'Université Redeemers, ont par le passé, mis en œuvre des subventions concurrentielles aidées par la Banque mondiale dans le cadre du projet STEP-B appuyé par la BM dont la clôture est intervenue en juin 2013. L'Université Redeemers sera aidée au plan technique pour amener l'établissement au niveau des autres. Les CEA bénéficieront de l'expérience du personnel de STEP-B pour l'exécution des subventions qui leur seront octroyées. Les principaux éléments du cadre de la passation des marchés dans les universités fédérales sont en droite ligne avec les normes internationalement acceptables en la matière. Le Document fédéral d'appels d'offres nationaux a reçu l'agrément de la Banque pour son utilisation par les unités d'exécution du projet financé par la BM. La loi sur la passation des marchés prévoit également un mécanisme de plaintes et recours pour accroître la responsabilisation.	Modéré	Les mesures d'atténuation sont : a) maintenir le niveau actuel d'expérience du personnel de la passation des marchés ; assurer un suivi régulier dans la continuité pendant l'exécution ; b) « formation sur le tas » du personnel de passation des marchés pendant l'exécution ; c) audits sur la passation des marches ; d) renforcer les capacités de passation des marchés de la Commission des universités du Nigeria.	Faible
<u>Composante 2</u>			
Composante 2.1 **. Capacités, évaluation et facilitation régionales : Association des universités africaines (AUA)**			
L'AUA a précédemment reçu des fonds de la Banque par le biais de l'ACBF pour la période 2006-2010. L'AAU est une organisation internationale non gouvernementale. Une personne focale est assignée à la passation des marchés au sein de l'AUA. Il existe une commission de passation des marchés dotée de la fonction d'adjudication. Selon les indications détenues, ce sont effectivement les membres de cette commission qui gèrent le processus proprement dit de passation et il est indispensable de prévenir de possibles conflits d'intérêts. La tenue des dossiers est satisfaisante, l'agence étant encouragée à garder les dossiers complets à tout moment.	Modéré	Les mesures d'atténuation sont : a) donner une impulsion supplémentaire aux capacités de passation des marchés grâce à un renforcement de ces capacités de passation des marchés ; b) l'AUA souffre d'une absence de documents standard d'appel d'offres (SBD) pour la passation des marchés, aussi utilisera-t-elle ceux de la Banque dans la mesure où cette sous-composante suit les procédures de passation des marchés de la Banque ; c) il est recommandé de tout mettre en œuvre pour éviter que les membres des comités d'évaluation des réponses aux appels d'offres et les personnes chargées de préparer les « paquets »	Faible

		d'appels d'offres ne soient exposés à des conflits d'intérêts.	
Composante 2.3. **La Gambie**			
Les activités de passation des marchés du projet seront conduites en utilisant les dispositions institutionnelles existant dans le cadre de l'UCP pour la mise en œuvre des projets en cours dans le secteur de l'éducation (IDA III-Phase2 EFA/FTI, ECD). L'UCP est pleinement intégrée au MOBSE et l'équipe est bien routinée aux procédures de l'IDA; elle a pris en charge la passation des marchés lors de programmes précédents et en cours de l'IDA ainsi que d'autres bailleurs pour des programmes ne disposant pas d'agence d'exécution en place (y compris l'AfDB, la BADEA, l'IDB, parmi d'autres). L'UCP a affiché un fonctionnement satisfaisant à l'occasion des projets antérieurement financés par la BM. Dans ce contexte, nul doute que cette somme d'expérience acquise au fil de projets dans le secteur de l'éducation profitera fortement à l'organisation de ce nouveau projet et aidera à atténuer les risques résiduels pouvant subsister. De plus, l'UCP MOBSE est composée d'une équipe qualifiée incluant : i) un Coordonnateur de programme qui fait le lien entre tous les programmes financés, aussi bien, sur des fonds extérieurs ; ii) un contrôleur financier et deux comptables ; iii) une unité de construction comprenant trois ingénieurs et six contrôleurs des travaux ; et iv) une Unité de la passation des marchés. Le renforcement de la Commission des contrats au sein de l'UCP par la désignation d'un spécialiste de l'éducation chargé de coordonner l'unité de passation des marchés et le recrutement d'un spécialiste qualifié de la passation des marchés ainsi que de son futur assistant a été convenu récemment, en décembre 2013.	Élevé	Les mesures d'atténuation sont : a) maintenir en place le spécialiste expérimenté de la passation des marchés récemment recruté ainsi que son assistant ; b) garder en place le responsable juridique recruté pour prêter main forte à la contractualisation et à la gestion des contrats au niveau de l'UCP ; c) cibler le renforcement des capacités de l'ensemble du personnel de l'UCP, et notamment des ingénieurs et des superviseurs de travaux, sur la gestion contractuelle.	Modéré

81. À la suite de l'évaluation du projet, le financement a été mis à disposition pour 4 des 19 Centres d'excellence africains ainsi que pour la Commission des universités du Nigeria. Ces centres en incluent un au Sénégal et trois au Nigeria. Ces centres supplémentaires seront soumis aux mêmes évaluations fiduciaires et de sauvegarde que les 15 centres d'excellence ainsi qu'à l'élaboration de mesures d'atténuation avant l'entrée en vigueur du projet.

Environnement et social (y compris les sauvegardes)

Social (y compris les sauvegardes)

82. Les activités du projet sont axées sur des améliorations de la qualité et non sur l'accroissement de la capacité d'accueil d'étudiants. La totalité des travaux de génie civil prendront place sur des campus actuels, par ex. à l'intérieur d'emprises physiques existantes, et ne réclament, en conséquence, aucune emprise foncière nouvelle ni ne provoquent de réinstallation involontaire, de perte de biens et/ou de restriction d'accès à des ressources ou à des moyens d'existence. Le projet sera exécuté au sein de campus universitaires existants et n'impliquera pas d'excavations ou autres terrassements. Il ne risque pas d'être situé dans des sites d'héritage culturel reconnu ou dans leur voisinage. En conséquence aucune sauvegarde sociale n'est déclenchée.

Environnement (y compris les sauvegardes)

83. La réhabilitation de certains établissements universitaires/de recherche et des travaux mineurs de construction seront entrepris dans quelques campus ; il est attendu qu'ils soient de petite envergure, aussi les impacts environnementaux et sociaux ne devraient-ils pas être importants. En alternative à un PGES complet, un Plan de gestion environnementale (PGE) sous forme de liste de contrôle a été préparé pour chacun des établissements retenus afin de gérer les impacts environnementaux et sociaux. Les impacts et leurs mesures d'atténuation énoncés dans cette liste de contrôle devront être étroitement suivis et évalués ; et le projet doit s'assurer d'inclure une section environnementale dans son système de rapportage pour rendre compte des impacts et des mesures d'atténuation qui devront être en conformité avec les parties B (activités de construction générale/réhabilitation), F (substances toxiques), H (élimination des déchets médicaux) de la liste de contrôle. Comme le projet inclura des travaux de réhabilitation et de construction mineurs au sein de campus universitaires, aucun habitat naturel ne sera affecté par les activités du projet. La date de divulgation du PGES tant dans les pays respectifs qu'à l'Infoshop est le 29 janvier 2014.

Autres politiques de sauvegarde déclenchées

84. D'autres politiques de sauvegarde notamment celles sur la lutte antiparasitaire, les habitats naturels, les ressources culturelles physiques et la réinstallation involontaire ne sont pas déclenchées.

Suivi et évaluation

85. La conception du programme est focalisée sur le S&E jugé essentiel pour la réussite du modèle d'indicateurs liés aux décaissements. Les pays et les institutions sélectionnées sont déterminés à utiliser un cadre normalisé pour faire le suivi de l'exécution du projet, comme décrit en Annexe 3. Deux modèles de Cadre de résultats (CR) en cascade ont été établis : i) un modèle standard de CR pour chaque CEA sélectionné (actuellement 15) pour mesurer les progrès ; et ii) un CR d'ensemble qui agrège toutes les données fournies par les CEA et, de plus, présente un jeu d'indicateurs complémentaires mesurant la performance de l'AUA en tant qu'unité de facilitation. Les deux ensemble mesurent les progrès du programme dans son entier.

86. Le suivi et l'évaluation seront principalement entrepris par chacun des CEA sélectionnés, par le biais de leurs sources de données, des outils de suivi et bases de données qui seront établies et/ou façonnés spécifiquement pour le projet. Il est attendu de chaque CEA qu'il établisse un système de suivi et d'évaluation dans lequel le CEA a la responsabilité de collecter les données relatives aux indicateurs convenus. Un consultant est, le cas échéant, susceptible d'être employé, par l'intermédiaire de l'AUA, en coordination avec la Banque mondiale, pour examiner ces systèmes et mécanismes de suivi, et conseiller les CEA en les installant et les améliorant. La première consultance sera en place au début du programme pour garantir que les systèmes requis sont créés et en place au moment du démarrage de la phase d'exécution. Dans le courant de l'exécution du projet, ces systèmes pourront être réexaminés et leur adéquation évaluée tous les deux ans, pas plus tard que 4 à 6 semaines avant le cycle de rapportage suivant.

87. Les mécanismes additionnels d'examen des CR des CEA ainsi que de leurs outils de suivi et de leurs données incluront : a) des rapports d'avancement institutionnel et des rapports d'audit interne sur la qualité et l'efficience ; b) une vérification par une tierce partie par le biais d'évaluateurs de l'AUA (en partie par un consultant ou un cabinet conseil qui aura la responsabilité d'aider le CEA à réajuster des systèmes de S&E et mécanismes de suivi,

spécialement la première année de l'exécution) avec rapports d'audit de performance ; c) une vérification externe par une tierce partie indépendante (probablement un cabinet conseil ou un groupe de consultants indépendants) qui aura également la responsabilité de vérifier l'accomplissement des résultats/cibles dont certains sont essentiels étant en lien avec les ILD ; et d) vérification externe des publications de recherches et des accréditations entreprises par une base de données bibliométrique internationalement reconnue ; et e) interactions avec les parties prenantes.

88. La responsabilité régionale d'agréger les cadres de données et de résultats des CEA participants sera située à l'Unité régionale de facilitation (hébergée au sein de l'Association des universités africaines). L'AUA assumera également la responsabilité de rendre compte sur un jeu d'indicateurs supplémentaires qui constitue une partie du CR agrégé dans son ensemble et qui non seulement facilitera la tâche de l'AUA s'agissant de planifier et gérer leurs activités fondées sur les résultats, mais aussi permettra au programme de suivre la performance de l'AUA en tant qu'unité de facilitation clé de voûte.

89. Dans le cadre de sa proposition, les CEA sélectionnés sont tenus de préciser leurs capacités de suivi-évaluation et d'établir leur point focal en matière de capacités de suivi-évaluation, une personne qui sera responsable de soumettre les indicateurs associés au CEA (pour garantir que l'équipe du projet CEA assume la responsabilité et permette à leur point focal de S&E de compiler les données). Dans chaque CR de CEA, chaque CEA désignera, pour chaque indicateur, une personne qui sera directement responsable d'établir les sources et les outils de suivi spécifiques à cet indicateur, et de collecter les données respectives pour cet indicateur spécifique. (Généralement, il s'agira d'une personne désignée comme « leader de la composante » pour les activités « alimentant » cet indicateur tel qu'inclus dans le CR soumis à l'AUA et la BM.)

90. Si les capacités de S&E requises ne sont pas totalement en place au moment de la signature du contrat de performance, un plan détaillant le processus de progression des capacités de S&E est à inclure dans la proposition révisée. Un renforcement adéquat des capacités devra être fourni par les CEA à leur personnel S&E. De surcroît, une formation supplémentaire est susceptible d'intervenir au niveau régional, organisée par le biais de l'AUA en étroite collaboration avec la BM afin de surmonter tout défi primordial spécifique CEA s'il venait à se poser.

91. Afin que l'AUA remplisse sa mission de supervision ainsi que son rôle visant à établir et suivre le niveau de S&E dans son ensemble, un renforcement des capacités devra lui être fourni. Le renforcement des capacités a déjà été entrepris durant la phase de préparation conduisant à la signature d'accords, mais mérite d'être poursuivi. Les activités de renforcement des capacités peuvent inclure des conseils directs de la personne de la BM responsable de guider les activités du programme de S&E ainsi que des cours de formation spécifiques. Au cours de la phase de préparation, de la formation initiale a déjà été organisée (par ex., formation sur la théorie du changement, effectuée et/ou financée par Wageningen University en collaboration avec Nuffic en tant que contribution directe au programme CEA), et une formation supplémentaire est prévue par ce biais et d'autres sources.

92. L'apport d'un appui visant à améliorer la disponibilité, la fiabilité, et la ponctualité de la l'enchaînement des données institutionnelles est une part importante du projet étant donné que les décaissements seront liés à la performance et à la réalisation des indicateurs convenus. Le

renforcement des capacités aux fins de faciliter la collecte des données et le suivi sera fourni par l'intermédiaire de l'Unité régionale de facilitation (AUA). De plus, un budget pour la révision des données de soumis sera fourni dans le cadre du projet.

93. La mise en œuvre des cadres de S&E fera l'objet d'un suivi au cours de l'exécution du projet et sera au cœur de la supervision du projet. Les vérifications par une tierce partie seront effectuées sur une base semestrielle, avant ou pendant les missions de supervision du projet, servant de source clé d'information pour les décaissements à effectuer. L'examen à mi-parcours du programme peut offrir l'opportunité de corriger les séries d'indicateurs ou les valeurs cibles selon l'évolution des situations.

Annexe 4 : Cadre d’évaluation des risques opérationnels (CERO)

Projet de Centres d’excellence d’enseignement supérieur en Afrique (P126974)

Risques

<table>
<tr><th colspan="7">1. Risques liés aux parties prenantes du projet</th></tr>
<tr><td>1.1 Risques parties prenantes</td><td>Notation</td><td colspan="5">Modéré</td></tr>
<tr><td rowspan="6">Description du risque :

Retard de mise en œuvre pour cause d’approbation par le parlement. Certains pays doivent demander l’approbation du parlement pour le projet.

Une moindre concentration des centres d'excellence sélectionnés (CEA) sur les activités/partenariats régionaux. Les CEA s’axent plutôt sur des activités tournées sur eux-mêmes.

Une compréhension et une acceptation insuffisantes de l’approche non traditionnelle de financement fondée sur les résultats « Indicateurs liés aux décaissements » (ILD) de la part</td><td colspan="6">Gestion des risques :
L'équipe du projet travaille avec chaque gouvernement pour présenter le projet en temps voulu au Parlement. Il n'y a pas de conditions croisées d’entrée en vigueur dans le projet. De cette manière, les possibles retards d’approbation dans un pays donné n’affecteront pas les autres pays.</td></tr>
<tr><td>Resp: Emprunteur et Banque</td><td>État: En cours</td><td>Étape: Entrée en vigueur</td><td>Récurrence: ☑</td><td>Echéance:</td><td>Fréquence : na</td></tr>
<tr><td colspan="6">Gestion des risques :
Les dirigeants, enseignants et chercheurs des CEA ont été largement consultés sur le concept de centres d’excellence régionaux et on a noté un fort soutien à cette approche du fait de la spécialisation régionale croissante des établissements d’enseignement supérieur en Afrique. Chaque centre doit dépenser au minimum 10 % des financements reçus dans des partenariats régionaux. Ce paramètre a été bien perçu, certains centres faisant même état de l’importance de s’engager encore plus avant avec les partenaires régionaux.</td></tr>
<tr><td>Resp: Les deux</td><td>État: En cours</td><td>Étape: Les deux</td><td>Récurrence: ☑</td><td>Échéance:</td><td>Fréquence:</td></tr>
<tr><td colspan="6">Gestion des risques :
Le projet s’est engagé très étroitement dans le dialogue avec les ministères des Finances et les centres retenus sur l'approche ILD, avec, en aboutissement, une bonne compréhension du mécanisme ILD.</td></tr>
</table>

des parties prenantes clés telles que les ministères des Finances qui sont des acteurs essentiels d’une mise en œuvre réussie de l’approche ILD	Resp:	État:	Étape:	Récurrence: ☑	Échéance:	Fréquence:
2. Risques liés aux organismes d’exécution (notamment fiduciaires)						
2.1 Capacités	Notation	Important				
Description du risque : Une capacité organisationnelle insuffisante de gestion adéquate de la mise en œuvre du projet peut s’avérer problématique. De plus, la capacité de gestion fiduciaire peut se révéler insuffisante en termes de passation des marchés, de financement, de rapportage et d’audit des CEA candidats.	Gestion des risques : Le processus de sélection des CEA a pris en considération les nécessaires capacités organisationnelles, physiques et fiduciaires requises pour la mise en œuvre du projet. De plus, les CEA bénéficieront d’un appui à l’exécution de la part de la Banque et de différents autres acteurs intervenant dans la mise en œuvre du projet (y compris du Comité de pilotage des CEA et de l’Unité régionale de facilitation). Le financement dans le cadre du projet lui-même ainsi que la jonction, autant que faire se peut, du projet aux structures existantes de mise en œuvre dans le pays assureront le renforcement des capacités organisationnelles, physiques, fiduciaires et de S&E nécessaires à l’exécution du projet.					
	Resp: Les deux	État: En cours	Étape: Les deux	Récurrence: ☑	Échéance:	Fréquence:
Les CEA peuvent ne pas disposer des connaissances techniques et des capacités opérationnelles suffisantes pour diriger et gérer les aspects de rémunération fondée sur la performance introduits dans le projet, ce qui inclut la gestion de contrats multiples (par ex., avec l’acheteur) et la contre-vérification des données. Cela peut augmenter le risque d’erreurs dans le rapportage,	**Gestion des risques :** Une assistance technique sera apportée par l’équipe de la Banque et les consultants AUA sur tous les aspects de rémunération fondée sur la performance introduits dans le projet, avec des rôles et des responsabilités clairement établis. Un renforcement intensif des capacités en gestion, vérification des quantités et coaching sera fourni aux CEA. En outre, une formation et un coaching in situ sur les méthodes de financement fondées sur la performance seront dispensés pendant la mise en œuvre du projet.					
	Resp: Banque et AUA	État: En cours	Étape: Exécution	Récurrence: ☑	Échéance:	Fréquence:

d’évaluation injuste et de retards de paiement.						
2.2 Gouvernance	Notation	Modéré				
Description du risque : Il y a un risque que les leaders, corps et unités institutionnels au sein des CEA candidats, les institutions partenaires et les réseaux, lesquels sont chargés de réaliser les objectifs sectoriels, ne parviennent pas à assurer une surveillance adéquate des exigences de performance et des priorités convenues pour le programme. De plus, il est possible que l’engagement des organismes institutionnels d’adapter les besoins du programme en termes de qualité ne soit pas soutenu. En dernier lieu, les CEA peuvent manquer de transparence à l’égard des institutions partenaires.	Gestion des risques : Les politiques et procédures institutionnelles seront examinées au départ et évaluées par la suite sur la façon dont sont exécutées les tâches courantes et administratives. Des examens annuels conjoints, menés par le gouvernement - par le truchement des Comités nationaux d’examen - et la Banque, identifieront les points nécessitant des améliorations clés. Le projet a également instauré un mécanisme au terme duquel si, à l’examen à mi-parcours, il s’avère que le CEA sélectionné n’exécute pas le projet en temps opportun, le financement qui lui est alloué sera réduit. Une motivation pour les dirigeants à travailler ensemble.					
	Resp: Les deux	État: En cours	Étape: Exécution	Récurrence:	Échéance: juin 2016	Fréquence:
3. Risques liés au projet						
3.1 Conception	Notation	Modéré				
Description du risque : Le projet est rendu complexe par le nombre de parties prenantes : huit pays, quatre secteurs, un accent mis sur les partenariats et de nouvelles modalités de	Gestion des risques : Depuis la phase de conception, le projet a été simplifié, avec désormais seulement 2 composantes. Un renforcement des capacités sera apporté à l'équipe de l'AUA pour qu’elle remplisse ses fonctions. En outre, l’expérience de la Banque relative à l’enseignement supérieur dans les trois secteurs et des contacts réguliers avec des responsables sectoriels à de multiples niveaux, couplés aux leçons tirées des opérations régionales diverses menées dans la Région Afrique et ailleurs, seront intégrés dans la conception. L’engagement de principe de la Banque à l’égard de cette opération pluriannuelle comprenant plusieurs volets génèrera des					

<table>
<tr><td rowspan="5">coordination. La sélection concurrentielle des établissements est un autre défi.

La composante 2.3 qui met l'accent sur les services d’éducation régionaux tirés par la demande pour des pays n’abritant pas de CEA peut compliquer davantage le projet. Même si des consultations avec des pays intéressés par cette composante (pays de taille réduite et en situation de post-conflit) ont eu lieu, de plus amples discussions sont requises pour finir de clarifier les modèles opérationnels les mieux adaptés à ces pays.</td><td colspan="6">soutiens tant dans la Région Afrique que parmi les bailleurs de fonds.

Les chefs de file institutionnels assureront le maintien de la qualité et du cap alors que le comité de pilotage des CEA fournira une vision d’ensemble.

L’intensive supervision de la Banque au cours des premières phases de la mise en œuvre sera requise.</td></tr>
<tr><td>Resp: Les deux</td><td>État: Réalisé</td><td>Étape: Les deux</td><td>Récurrence:</td><td>Échéance:</td><td>Fréquence:</td></tr>
<tr><td colspan="6">Gestion des risques :
La composante 2.3 sera, pour l’instant, limitée à 1 pays. L'équipe du projet a mis au point un modèle simple dans lequel cette composante peut être réalisée, avec des modalités de passation de marchés mieux clarifiées.</td></tr>
<tr><td>Resp:</td><td>État: Réalisé</td><td>Étape:</td><td>Récurrence:</td><td>Échéance:</td><td>Fréquence:</td></tr>
<tr><td colspan="6">Gestion des risques :
Un appui significatif sera apporté par la Banque et l’AUA pour garantir une bonne compréhension des déclencheurs de financement par toutes les parties impliquées. L’AUA fera appel à une tierce partie, spécialiste sous contrat du S&E, afin d’améliorer la collecte des données et de garantir le recueil de toute l’information requise pour prouver l’atteinte des résultats.</td></tr>
<tr><td>Le décaissement au titre du projet sera lié à la réalisation d’indicateurs clairement définis, relatifs au renforcement des capacités dans les CEA et au soutien de partenariats avec des établissements nationaux et hors du pays. Il n’en demeure pas moins que les déclencheurs du financement peuvent ne pas être correctement compris pendant l’exécution.</td><td>Resp: Banque</td><td>État:</td><td>Étape: Exécution</td><td>Récurrence:</td><td>Échéance: juillet 2014</td><td>Fréquence:</td></tr>
<tr><td>3.2 Social et</td><td>Notation</td><td colspan="5">Modéré</td></tr>
</table>

environnemental						
Description du risque : Les activités de construction et de réhabilitation, par exemple, sont susceptibles de porter atteinte à l'environnement.	**Gestion des risques :** Les partenaires de la mise en œuvre du projet garderont un œil attentif sur toute question sociale et environnementale susceptible de mettre en péril la qualité, l'objectivité et le caractère régional du programme. Un plan de gestion environnementale et sociale a été élaboré les risques quels qu'ils soient et de proposer les mesures d'atténuation pertinentes.					
	Resp: Client	État: En cours	Étape: Exécution	Récurrence: ☑	Échéance:	Fréquence:
3.3 Programme et bailleurs	Notation	Modéré				
Description du risque : Les bailleurs et agences d'assistance technique qui ont manifesté leur intérêt, de principe, ne montrent pas d'empressement. Il est possible que les priorités de certains bailleurs soient concurrentes/fondées sur l'offre et/ou que les partenaires techniques fournissent une AT manquant de coordination ou faisant double emploi. La détermination, les capacités existantes et les stratégies programmatiques présentées par les CEA dans leurs propositions peuvent se révéler irréalistes ou non factuelles. Le financement pourrait alors soutenir un CEA candidat ad hoc sur le papier,	**Gestion des risques :** Bien que ne dépendant pas d'autres bailleurs de fonds ou entités d'assistance technique dans la phase de conception ou d'approbation, le projet verra sa réussite plus assurée si d'autres intervenants prêtent main forte. Au cours de la préparation du programme, un processus de consultation sera engagé avec un nombre significatif de bailleurs bilatéraux et multilatéraux, de fondations, d'entités d'assistance technique, d'associations professionnelles et de réseaux ayant déjà manifesté leur intérêt afin de définir et de planifier un financement commun ou parallèle et un soutien technique.					
	Resp: Les deux	État: Réalisé	Étape: Les deux	Récurrence:	Échéance: 30 nov. 2012	Fréquence:
	Gestion des risques : Chaque proposition de CEA a été minutieusement examinée par des évaluateurs indépendants, la Banque et des partenaires pertinents. Une évaluation a été menée dans tous les établissements présélectionnés pour recevoir une aide, afin de s'assurer de la réalité ou de la non-réalité des faits figurant dans leur proposition.					
	Resp:	État:	Étape:	Récurrence:	Échéance:	Fréquence:

mais non dans la pratique.						
3.4 Suivi des résultats de l'exécution et viabilité	Notation	Important				
Description du risque : La viabilité des CEA candidats et des institutions partenaires dépendra : d'un engagement sans relâche des dirigeants sur la qualité ; d'un flux de ressources adéquat, alimenté par les frais de scolarité, des dons pour la recherche, des financements du secteur public et de donateurs externes ; de la conservation du statut de Centre d'excellence régional reconnu par les communautés internationales et régionales ; et de la capacité à attirer et retenir les talents dans les filières sélectionnées. Le développement insuffisant de mécanismes de mesure des résultats et les faibles capacités de suivi et de rapportage des résultats risquent de compromettre la concrétisation des objectifs proposés du programme. Une stratégie de financement à long terme mal conçue ou mal mise en œuvre. Le projet parvenu	**Gestion des risques :** Le Comité de pilotage des CEA, les gouvernements, les bailleurs extérieurs et les partenaires d'assistance technique joueront un rôle dans le guidage et l'accès à des partenariats permettant aux CEA d'avancer sur la voie de la viabilité.					
	Resp: Les deux	État: En cours	Étape: Exécution	Récurrence: ☑	Échéance:	Fréquence:
	Gestion des risques : Alors que des paramètres de base ont été identifiés pour suivre les indicateurs clés, une grande attention sera apportée, pendant le développement du programme, au suivi, en termes de mesures pertinentes, de la collecte de données et de livraison du programme. La Banque travaillera également en étroite collaboration avec l'Unité régionale de facilitation au renforcement des capacités de S&E à la fois dans l'URF et dans les CEA. Un organisme indépendant tiers de S&E sera également embauché pour s'assurer que les ILD rapportés sont correctement enregistrés.					
	Resp:	État:	Étape: Exécution	Récurrence: :	Échéance:	Fréquence:
	Gestion des risques : La Banque, ensemble avec les parties intéressées au projet, développera et suivra une stratégie qui débouchera sur l'autosuffisance des CEA une fois l'aide de la BM parvenue à sa fin. Il est possible d'y parvenir en poussant les CEA à plus de hardiesse dans leurs propres activités génératrices de revenus. De plus, l'équipe fera intervenir des organisations partenaires et le secteur privé afin de promouvoir cet objectif et contribuer à la création d'opportunités de financement.					
	Resp:	État:	Étape: Exécution	Récurrence: ☑	Échéance:	Fréquence:

à sa fin, les CEA peuvent ne plus avoir les fonds nécessaires pour subvenir à eux-mêmes. De plus, les flux de ressources provenant des frais de scolarité, des dons à la recherche, du financement du secteur public et des bailleurs de fonds extérieurs peuvent s'avérer inadéquats avant même la fin du programme (épuisement précoce des ressources).						
3.5 Autre (choix optionnel)	Notation	Modéré				
Description du risque : Les CEA candidats n'exploitent que les possibilités d'améliorations académiques et font fi des priorités liées au développement.	**Gestion des risques :** La qualité académique est certes la finalité, mais les parties prenantes externes ainsi que les partenariats industriels et sectoriels aideront les CEA candidats à ancrer leur croissance dans la réponse qu'ils apporteront aux questions prioritaires du développement.					
	Resp: Client	État: En cours	Étape: Exécution	Récurrence: ☑	Échéance:	Fréquence:
Risque d'ensemble						
Risque opérationnel global : Important						
Description du risque : Nonobstant les mesures d'atténuation des risques envisagées, le projet contient une nouvelle approche pour l'Afrique assortie de conditions régionales et de partenariats posant un défi particulier aux entités d'exécution. De plus, les décaissements basés sur les résultats constituent une nouvelle approche pour un grand nombre de pays et d'universités (traditionnellement habitués au financement basé sur les coûts). Une passation des marchés, une gestion de projet et des capacités techniques inadéquates pourraient constituer un risque de non-performance et de non-obtention des résultats escomptés. En plus du positionnement et de développement de leurs établissements en tant que centres d'excellence, les CEA retenus doivent également œuvrer pour le renforcement des capacités des établissements partenaires dans les pays non-sélectionnés (dans le cadre de la composante 2.3). Les CEA risquent d'avoir un fardeau trop lourd à porter ; aussi est-il vital que les propositions des centres d'excellence sélectionnés subissent des améliorations afin qu'elles coïncident avec les objectifs et échéances du projet.						

Annexe 5 : Plan d'appui à la mise en œuvre

Projet de Centres d'excellence d'enseignement supérieur en Afrique

Stratégie et approche pour soutenir la mise en œuvre

1. La stratégie de soutien à la mise en œuvre a été développée sur la base de la nature du projet et du profil de ses risques. Elle vise à rendre l'appui à l'exécution apporté aux CEA, aux gouvernements et à l'AUA flexible et efficace ; elle est focalisée sur l'identification des facteurs de réussite et sur l'application des mesures d'atténuation des risques définies dans le CERO.

2. Les facteurs de réussite pour un appui à la mise en œuvre solide sont considérés être les suivants :

- une communication ouverte et régulière avec l'ensemble des acteurs impliqués dans le projet, notamment les centres d'excellence sélectionnés, le Comité national d'examen des CEA, le Comité de pilotage des CEA et l'Unité régionale de facilitation ;
- favoriser un climat de confiance entre les parties prenantes et adopter une attitude orientée sur la résolution des problèmes ;
- mettre d'entrée de jeu l'accent sur le bon fonctionnement des mécanismes de financement fondés sur les résultats, y compris le versement des fonds ;
- donner, dès le départ, la priorité à l'adéquation des capacités des personnes travaillant sur le projet, en particulier du personnel œuvrant à la passation des marchés ;
- pondérer le modèle de projet régional unique de Centres d'excellence avec le besoin de flexibilité permettant une adaptation aux spécificités de chaque pays et université participant ;
- procurer d'amples opportunités d'apprentissage par les pairs entre les CEA et les gouvernements. Ceci implique des rencontres régulières de tous les CEA et un flot d'échanges continu d'informations sur les bonnes et mauvaises pratiques ;
- Faire en sorte que les incitations conçues, notamment pour la production de résultats, une exécution dans les délais et l'instauration d'une auto-surveillance institutionnelle adéquate, soient maintenues en place.

3. La stratégie de mise en œuvre et de surveillance repose sur plusieurs mécanismes qui permettront un meilleur soutien à l'exécution apporté au gouvernement ainsi qu'un suivi opportun et efficace. Aussi les mécanismes d'appui et de supervision comprennent-ils :

a) <u>Une collaboration hebdomadaire avec l'équipe de l'AUA pour renforcer l'appui commun à la mise en œuvre du projet et les outils de supervision</u>, entre autres, des modèles génériques utilisables par les universités pour l'exécution, le suivi et la surveillance d'ensemble du projet. Les CEA et le Comité de pilotage auront constamment leur mot à dire sur les questions importantes. Cet appui portera, en particulier, sur l'élaboration des TdR, les méthodes/modèles de mise en œuvre, la coordination avec les partenaires pour le renforcement des capacités et, en termes d'outils de supervision, le suivi par une tierce partie pour la vérification des ILD, comité d'audit institutionnel, rapports de passation des marchés, etc.

b) Des missions d'examen conjointes rassemblant les principales parties prenantes – dont les représentants des 19 CEA et les membres du Comité de pilotage –, se rencontrant pour passer en revue et discuter les progrès relatifs aux données et rapports des CEA, les rapports agrégés de l'AUA et d'autres instruments de supervision. Ces rencontres sont une opportunité première d'apprentissage par les pairs, de comparaison des progrès et d'identification des défis communs à relever. Il est prévu qu'elles aient lieu deux fois par an en incluant les visites de CEA.

c) Renforcement des capacités et rapportage à l'AUA. Rapports des CEA fondés sur les accords de performance ; rapports d'audit interne et de gestion financière.

d) Recours à des conseillers et contrôleurs externes en pédagogie et en affaires. Autant que faire se peut et selon l'état des finances, l'AUA et la Banque viseront à faire intervenir des partenaires internationaux.

e) Interventions spécifiques pays et CEA, le plus souvent par l'équipe basée au bureau-pays de la BM. Elles seront nécessaires lorsque les exigences de l'URF ne sont pas respectées, que les procédures au niveau opérationnel du projet ne sont pas suivies ou, tout simplement, pour faciliter la coordination entre les partenaires, à propos de questions fiduciaires, par exemple. Ce type d'interventions aura lieu en coordination avec l'agence gouvernementale responsable du projet ou le comité national d'examen du CEA concerné.

f) Un examen du projet à mi-parcours (EMP) est planifié pour juin 2016. L'objectif de l'EMP est d'étudier l'avancement de la mise en œuvre et ses résultats. Une analyse complète du cadre ILD sera entreprise dans le contexte de cet EMP pour la totalité des CEA et il sera procédé, en tant que de besoin, aux ajustements du dispositif d'ILD et d'exécution du projet.

Plan de soutien à la mise en œuvre

4. La Banque fournira aux CEA ainsi qu'aux organismes compétents au regard des questions techniques, fiduciaires, sociales et environnementales un fort soutien à la mise en œuvre.

Contributions techniques

5. Une formation fiduciaire sera dispensée par les spécialistes de la Banque en gestion financière et en passation des marchés lors de l'atelier de lancement du projet (mai 2014), avant son entrée en vigueur et pendant son exécution. Cela permettra de renforcer les capacités au sein des équipes du CEA et de l'URF en matière de gestion financière et de passation des marchés, notamment en ce qui concerne les procédures de la Banque. La supervision des modalités de gestion financière sera effectuée, en tant que de besoin, comme partie intégrante du plan de supervision du projet.

6. **Appui à la mise en œuvre en termes de passation des marchés.** Des spécialistes de la Banque en passation des marchés participeront régulièrement à l'appui à la mise en œuvre afin d'aider au suivi des procédures et des plans de passation des marchés avec les entités idoines des CEA et de l'URF. Des visites formelles de supervision seront conduites au minimum une fois par

an pour prêter main forte aux agences d'exécution et s'assurer que les fonctions de passation des marchés ne deviennent pas un obstacle à l'atteinte de l'ODP. Pour la Composante 2, des examens ex post de la passation des marchés seront conduits sur la base tant de la notation des risques que du volume de contrats effectivement réalisés par les agences d'exécution.

7. **Plan de soutien à la mise en œuvre en termes de gestion financière.** La supervision in situ de la GF aura lieu deux fois par an pour la composante 1 et une fois l'an pour la composante 2 ; elle se fondera sur la notation des risques du projet. Des études théoriques des rapports financiers d'exécution et des rapports d'audit constitueront d'autres formes de supervision.

8. **Sauvegardes.** Le spécialiste à la Banque de la supervision des politiques de sauvegarde s'attachera, au plan environnemental, à garantir le respect du PGES pour ce qui est des activités exécutées au titre de la composante 1 par les centres d'excellence sélectionnés ; et ce, en faisant en sorte qu'elles soient conformes aux politiques de sauvegarde de la Banque sur l'évaluation environnementale.

9. **Relations entre les pays**. Le chef d'équipe régional du projet (TTL) se coordonnera avec les co-chefs d'équipe (co-TTL), l'Équipe de la Banque et l'Unité régionale de facilitation pour faire en sorte que l'exécution du projet soit cohérente avec les exigences de la Banque telles que spécifiées dans les accords juridiques. En outre, les TTL/co-TTL se réuniront avec le gouvernement, les comités nationaux et les hauts fonctionnaires des centres d'excellence sélectionnés de façon régulière afin de les tenir informés des progrès du projet et des problèmes nécessitant d'être résolus à leur niveau. Des canaux permanents d'échange des informations, tirant profit de la confiance et de l'aptitude à communiquer établies pendant la préparation du projet, seront maintenus entre tous les acteurs principaux.

Les principaux axes du soutien à la mise en œuvre sont résumés ci-après.

Période	Focus	Estimation des ressources	Rôle Partenaire
Premiers douze mois	Examen technique/Soutien	TTL 8 PS Co-TTL 3 PS Spécialiste SE 2 PS	Renforcement des capacités
	Formation à la GF et supervision	Spécialiste GF 8 PS	
	Suivi environnemental et social et rapportage	Spécialiste environnement 1 PS	
	Spécialiste enseignement supérieur	Enseignement sup 2 PS	
	Dispositif institutionnel, coordination de la supervision du projet et encadrement des équipes	TTL 12 PS	
12-48 mois	Examen technique/Soutien	TTL 4 PS Co-TTL 4 PS Spécialiste S&E 2 PS	
	Suivi environnemental et social et rapportage	Spécialiste env. 1 PS Spécialiste dév. Social 1 PS	
	Soutien génie civil	Spéc. Infrastructure 8 PS	
	GF décaissement et rapportage	Spécialiste GF 4 PS	
	Gestion de la passation des marchés	Spécialiste PM 2 PS	
	Dispositif institutionnel, coordination de la supervision du projet et encadrement des équipes	TTL 12 PS	

PS : Pers. /sem.

Les compétences en personnel requises sont résumées ci-dessous.

Compétences nécessaires	**Nombre de personnes semaines**	**Nombre de voyages**	**Commentaires**
Responsable des opérations	8 pers./sem. annuellement	Voyages selon besoins	Basé au siège et bureau-pays
Spécialiste Éducation (co-TTL)	6 pers./sem. annuellement	Deux	Basé à l'extérieur
Spécialiste S&E	2 pers./sem. annuellement	Voyages selon besoins	Basé au bureau-pays
Passation marchés	4 pers./sem. annuellement	Voyages selon besoins	Basé au bureau-pays
Spécialiste Social	1 pers./sem. annuellement	Voyages selon besoins	Basé au bureau-pays
Spécialiste Environnement	1 pers./sem. annuellement	Voyages selon besoins	Basé au bureau-pays
Spécialiste Infrastructure	2 pers./sem. annuellement	Voyages selon besoins	Siège et bureau régional
Spécialiste GF	6 pers./sem. annuellement	Voyages selon besoins	Basé au bureau-pays
Chef d'équipe	12 pers./sem. La première année, puis 12 pers./sem. annuellement les années	Voyages selon besoins	Basé au siège

Annexe 6 : Analyse économique et financière

Projet de Centres d'excellence d'enseignement supérieur en Afrique

1. **L'analyse économique et financière du projet de Centres d'excellence présente la justification de l'investissement gouvernemental dans l'enseignement supérieur**, qui comprend les externalités positives des diplômés de l'enseignement supérieur dans les domaines de l'agriculture, de l'ingénierie, des mathématiques, des sciences et de la santé, ainsi que les défaillances du marché faisant obstacle à l'investissement dans l'enseignement supérieur. Les résultats empiriques sur la rentabilité des investissements dans l'enseignement supérieur indiquent que l'acquisition de diplômes de l'enseignement supérieur est associée à des revenus plus élevés (les taux de rentabilité sont de 2,4 % pour le Burkina Faso, 30 % pour le Cameroun, 30 % pour le Ghana et 15 % pour le Nigeria). L'analyse coût-bénéfice de la composante principale du projet − le renforcement des capacités des universités sélectionnées − montre que le TRI est de 3 % au Burkina Faso, 30 % au Cameroun, 28 % au Ghana et 15 % au Nigeria. Le coût d'un CEA représentera une faible fraction des dépenses publiques dans l'enseignement supérieur ; sur une année donnée du projet, les dépenses liées à un CEA se monteront approximativement à 5,2 % des dépenses publiques dans l'enseignement supérieur au Bénin, 2,9 % au Burkina-Faso, 2,0 % au Cameroun et 0,4 % au Ghana.

Justification de l'investissement dans des centres d'excellence

2. **L'éducation est un investissement qui accroît les compétences individuelles et rend les citoyens plus informés et mieux socialisés**. Un plus grand nombre d'années d'étude est également en corrélé à des gouvernements démocratiques à travers les pays. Au niveau de l'individu, la qualification rend une personne plus « apte à l'emploi » et plus productive, lui permettant une participation au marché du travail pendant toute sa vie, la conduisant à des revenus plus élevés et à une meilleure qualité de vie. Au niveau d'un pays, l'éducation est associée à la croissance économique. De plus, les programmes d'enseignement qui pallient des manques de main-d'œuvre qualifiée dans des domaines comme le développement durable (des ingénieurs capables de composer avec les besoins croissants des secteurs de l'énergie, de l'environnement, du changement climatique et des infrastructures), le secteur des services (comme les médecins) et les industries extractives font défaut dans la région Afrique. Ceci est d'autant plus essentiel que répondre à ces manques de main-d'œuvre qualifiée aiderait les individus à obtenir de meilleurs emplois et permettrait aux pays de débrider tout leur potentiel de croissance en tirant parti de la technologie pour rattraper leur retard.

Tableau 1. Taux d'inscription dans l'enseignement supérieur dans les différentes régions du monde

	2000	2010
États Arabes	19,4	23,7
Europe centrale et de l'est	43,1	65,7
Asie de l'Est et Pacifique	15,8	29,0
Amérique latine et Caraïbes	22,8	40,6
Amérique du Nord et Europe de l'Ouest	59,9	75,6
Asie du Sud et de l'Ouest	8,6	16,7

Afrique subsaharienne	**4,3**	**6,8**

Source : UNESCO UIS, http://stats.uis.unesco.org, données extraites le 25 mars 2013.

3. **Avec 7 % en 2010, l'Afrique a le taux d'inscription dans l'enseignement supérieur le plus faible parmi les régions du monde** (voir tableau 1). Alors que les pays africains ont réussi à améliorer l'accès et l'inscription dans l'enseignement primaire au cours des dernières années, il faut faire beaucoup plus pour améliorer les taux d'inscription dans les strates de l'enseignement supérieur. L'Afrique a un faible nombre de diplômés en agriculture, sciences, ingénierie et santé. Les derniers chiffres disponibles pour le Bénin montrent que seulement 0,8 % de ses diplômés sont spécialisés en agriculture, 3,5 % en sciences, 5,6 % en ingénierie et 2,8 % dans la santé. Le Burkina-Faso, le Cameroun et le Ghana affichent un plus grand nombre de diplômés en sciences, mais un nombre similaire de diplômés en ingénierie et en santé. Le Burkina Faso, comparé au reste des pays participants pour lesquels nous disposons de données, a le plus faible pourcentage de diplômés dans la filière santé, avec seulement 0,6 % de ses diplômés spécialisés dans ce secteur. D'autres économies émergentes, comme le Brésil, ont un pourcentage beaucoup plus élevé de diplômés en santé (voir tableau 2).

Tableau 2. Pourcentage de diplômés de l'enseignement supérieur par spécialité

	Bénin (2009)	Burkina Faso (2011)	Cameroun (2010)	Ghana (2011)	Brésil (2010)
Agriculture	**0,8**	**1,5**	**...**	**7,4**	1,8
Éducation	-	7,6	10,3	25,6	22,8
Ingénierie, produits manufacturés et construction	**5,6**	**2,8**	**4,0**	**3,9**	5,8
Santé et social	**2,8**	**0,6**	**2,3**	**3,4**	13,9
Lettres et arts	14,5	11,4	6,4	-	2,2
Sciences sociales, économie et droit	52,5	55,6	59,2	43,2	40,2
Science	**3,5**	**15,0**	**17,0**	**15,5**	5,5
Services	7,5	5,5	-	-	2,9
Programmes non spécifiés	12,6	-	-	1,1	5,0
Nombre total de diplômés	14 638	14 782	40 327	28 005	1 024 743

Source : UNESCO UIS, http://stats.uis.unesco.org, données extraites le 25 mars 2013.
Remarques - négligeable
… données manquantes

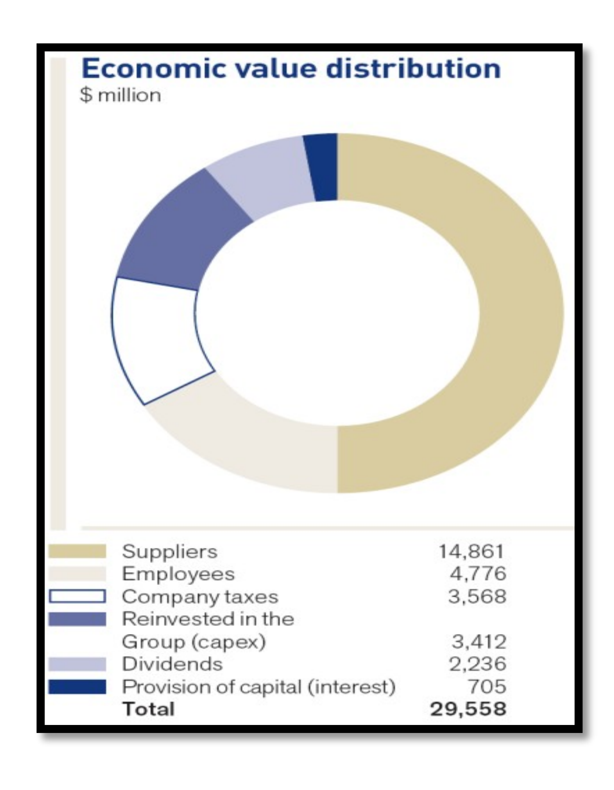
4. **Trois des externalités positives incitant à investir dans des programmes de mathématiques, d'ingénierie et de science en Afrique**. Premièrement, **les effets de grappe** : les travailleurs qualifiés augmentent la productivité des travailleurs non qualifiés. Les diplômés en mathématiques et en ingénierie peuvent faire avancer la recherche, mettre en pratique le savoir et le transmettre aux personnes moins qualifiées, les rendant ainsi plus productives. En outre, les étudiants de troisième cycle peuvent servir de formateurs de formateurs pour maintenir l'effet de transmission des connaissances et de stimulation dans le système éducatif. Deuxièmement, l'augmentation de **l'activité entrepreneuriale** : les travailleurs hautement qualifiés peuvent attiser l'innovation grâce à un déploiement plus efficient des ressources locales et à la création de nouveaux projets capables de débloquer des investissements et les talents disponibles pour un même niveau de capital. Les employés des secteurs de la science et de

l'ingénierie rendent la société davantage capable d'impulser des activités entrepreneuriales, tandis que ceux du domaine de la santé améliorent la santé d'une société en augmentant sa productivité en général. Enfin, investir dans des programmes médicaux, mathématiques et d'ingénierie aura un effet démultiplicateur dans la mesure où un accroissement des investissements publics et privés conduira à des salaires plus élevés pour les diplômés, augmentant par là même l'épargne et les impôts, ce qui, en retour, entraînera des investissements accrus. Des salaires plus élevés se traduisent également par une plus forte consommation bénéficiant aux producteurs. Ces externalités positives supposent, cependant, que les diplômés des programmes restent en Afrique plutôt que d'émigrer hors du continent.

5. **Investir dans des diplômés en agriculture est essentiel pour la croissance économique de l'Afrique.** L'agriculture est l'activité économique dominante de l'Afrique. Elle représente 40 % du PIB, 15 % des exportations et de 60 à 80 % de l'emploi (Banque mondiale, 2007). Accroître la productivité agricole est une condition nécessaire à la croissance économique de la région. Un plus grand nombre de diplômés en agriculture augmentera le capital humain de la région qui contribue à la productivité agricole, en intensifiant la recherche, les capacités de la main-d'œuvre et les services d'appui. Des études empiriques laissent entendre que les investissements publics dans la recherche agricole ont une rentabilité significative (Alston et al., 2000 ; Alston, 2002 ; Huffman et Evenson, 2006, et Evenson, 2001).

6. **Investir dans les professionnels de la santé est nécessaire pour une société bien portante et une meilleure qualité du capital humain.** Premièrement, le nombre de professionnels de la santé pour 1 000 habitants est corrélé positivement à de nombreux indicateurs de services de santé − accouchements assistés par des professionnels de la santé, infirmières ou sages-femmes ; survie des enfants dans la première période de la vie ; nombre de check-up périodiques ; dépistage du VIH et ainsi de suite −. Deuxièmement, une recrudescence des professionnels de la santé bénéficie, au bout du compte, également aux pauvres car si, souvent, la disponibilité de professionnels de la santé augmente dans les zones plus riches, elle se produit ultérieurement dans les régions pauvres et rurales. Troisièmement, le nombre de professionnels de la santé est corrélé positivement à la croissance économique (Soucat et al., p.133).

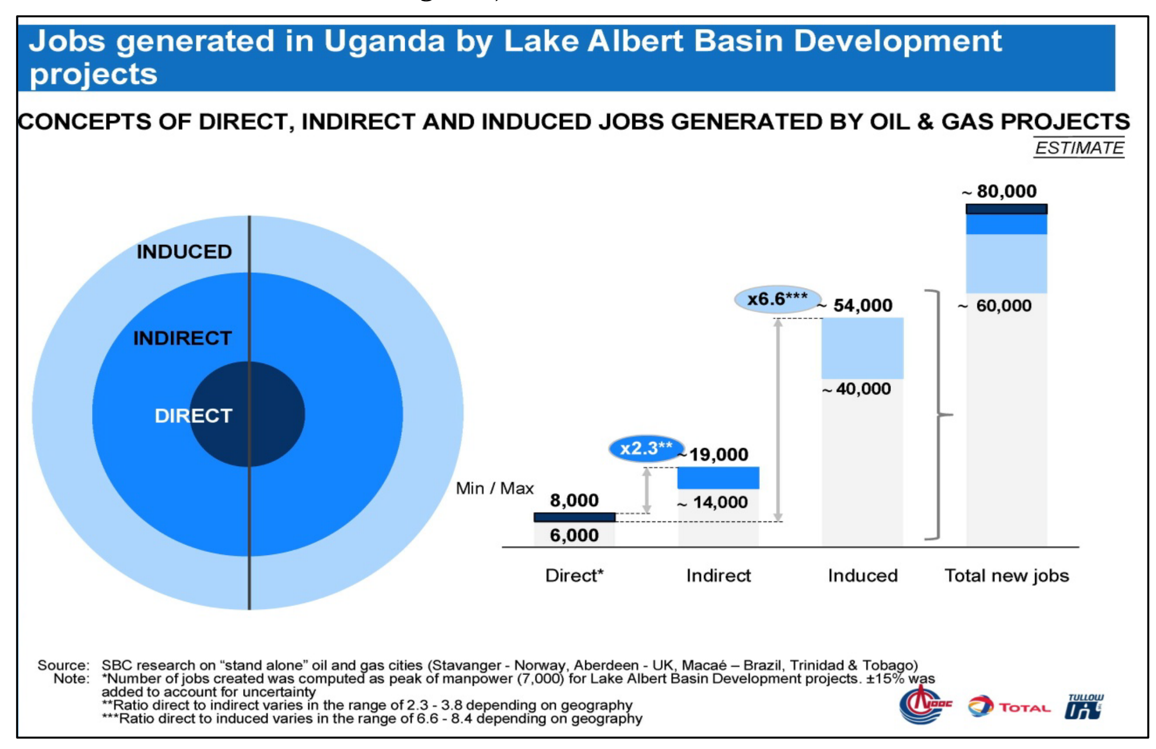
7. **En outre, il ya un manque de diplômés spécialisés sur les secteurs des ressources naturelles et les institutions qui sont en mesure de fournir des services en Afrique.** Cherchant à développer leurs ressources naturelles, les pays africains s'impliquent de plus en plus dans l'exploitation minière et l'industrie extractive. Le secteur de l'industrie extractive est d'une importance cruciale pour les pays africains car il peut aider à stimuler leur économie et à améliorer leurs objectifs de développement au travers d'une politique sociale à long terme. Souvent, les entreprises doivent supporter le coût d'embauche élevé de travailleurs étrangers qualifiés − diplômés en sciences et en ingénierie. Ainsi, le projet de Centres d'excellence est d'une particulière pertinence dans la mesure où il vise à remplir le vide créé par le manque de professionnels dans ces secteurs en mettant à disposition des pays des diplômés hautement qualifiés en science et ingénierie. Les principaux bénéfices d'une expansion des compétences pour les industries extractives sont listés ci-après :



a. **Constituer un capital humain spécialisé en profitant de l'essor des industries pétrolière, gazière et minière est un facteur clé.** Les résultats d'une enquête empirique détaillée sur la nature et les déterminants de l'ampleur et de la profondeur des connexions du secteur des matières premières dans huit pays de l'Afrique subsaharienne (Afrique du Sud, Angola, Botswana, Gabon, Ghana, Nigeria, Tanzanie et Zambie) et dans six filières (cuivre, diamants, or, pétrole et gaz, services miniers et bois d'œuvre) montrent que « les qualifications et l'ensemble des institutions ayant une incidence sur le développement des aptitudes aux niveaux entrepreneurial et sectoriel ressortent dans toutes les études-pays comme étant l'unique déterminant le plus important du développement de liens ». Bâtir un capital humain spécialisé revêt de la valeur ajoutée pour les fournisseurs locaux, crée un grand nombre d'emplois directs et indirects et renforce les capacités de gouvernance.

b. **La formation locale qualifiante est une voie puissante pour faire en sorte que les entreprises locales, pas seulement les grandes mais aussi les petites et moyennes, deviennent les fournisseurs de l'industrie pétrolière et gazière.** D'après le Rapport anglo-américain de 2012 sur le développement durable, la valeur économique conservée au travers de l'emploi et de la passation des marchés locaux compte pour 66 % de la valeur totale créée au travers de l'extraction minière (voir encadré 1). Comparé à la conservation des revenus financiers tirés de l'extraction minière par le biais des taxes, royalties, droits payés au gouvernement (comme par le biais d'une aide pour améliorer les régimes fiscaux), le développement des compétences permet que l'essentiel de la valeur générée par l'industrie minière soit conservée localement. Des capacités accrues en termes de compétences permettent des niveaux plus élevés d'emploi local et de passation de marchés locaux. Investir dans les personnes et permettre aux communautés locales de maximiser les bénéfices issus du secteur de l'extraction favoriseront la croissance inclusive et l'habilitation des communautés. De Beers a déménagé nombre de ses activités diamant en aval du Royaume Uni au Botswana – déplaçant les ventes, le triage des diamants et les activités d'agrégation, ainsi que les opérations d'appui que sont la découpe et le polissage. Le fait de rendre davantage de diamants disponibles localement a déplacé plus de 6 milliards de ventes annuelles de diamants bruts de Londres à Gaborone. Un supplément de 3 200 emplois industriels a été créé au Botswana depuis 2007 et 16 entreprises de négoce de diamants basées localement ont été implantées.

c. **La main d'œuvre grandissante de l'Afrique devrait être capable de capitaliser sur les opportunités d'emplois directs et indirects générées par la croissance durable du secteur minier.** Bien que l'industrie extractive ne fournisse, comparativement, que peu d'emplois directs, le potentiel de création d'emplois − par le biais des liens locaux et de l'impact socioéconomique des activités minières − est important et devrait être pris en compte pour donner une image plus complète des retentissements sur l'emploi. Selon une communication d'un Conseil international pour l'étude des mines et des métaux (2008), le secteur minier de grande envergure de Tanzanie avait créé quelque 8 000 emplois directs et 45 000 supplémentaires. (Voir encadré 2 pour les emplois directs, indirects et induits créés en Ouganda).



d. **Une mise à niveau des connaissances et des compétences des organismes de réglementation est essentiel pour mettre effectivement en œuvre les meilleures pratiques réglementaires dans le secteur extractif. Le renforcement des capacités de gouvernance des ressources pour fortifier les gouvernements nationaux, régionaux et locaux ainsi que des organismes de réglementation est fondamental pour qu'ils puissent gérer la filière de façon transparente et responsable**. **Jusqu'à présent, la réglementation était caractérisée par des négociations ad hoc dans l'octroi de licences et concessions, assorties d'une surveillance réglementaire technique et administrative**. Une réglementation moderne, apparentée aux meilleures pratiques, du secteur implique une surveillance intégrée économique, juridique, financière, environnementale et technique, par une structure de réglementation coordonnée et multidisciplinaire.

8. **Les défaillances du marché dans l'enseignement supérieur sont à l'origine du sous-investissement dans le secteur.** Tout d'abord, en raison de la dissymétrie de l'information, les

individus risquent de ne pas être en mesure de connaître la rentabilité réelle des investissements dans l'enseignement supérieur, ce qui entraîne un sous-investissement dans leur éducation. Deuxièmement, les défaillances du marché occasionnent un sous-investissement dans la R&D (recherche et développement), car il s'agit d'un processus risqué − y compris les règlementations des droits de propriété puisque la recherche est un bien public. Les individus peuvent (pour la plupart) accéder au savoir une fois qu'il a été produit, et, si certains résultats de recherche ne sont utilisables que dans des contextes spécifiques, la recherche, elle, est transférable, générant des retombées importantes en termes de connaissances (Plastina, A., &Fulginiti, l. 2012). Troisièmement, la recherche produite en Afrique bénéficiera des connaissances locales dans des domaines essentiels tels que l'agriculture. Étant donné les externalités de l'enseignement supérieur, les gouvernements peuvent être gagnants en entrant en scène et en introduisant des mesures incitatives pour promouvoir l'acquisition par la jeunesse de qualifications plus élevées. Ceci est d'autant plus pertinent que les décideurs sont préoccupés par le chômage des jeunes et le sous-emploi dans la région.

9. **La justification économique des centres d'excellence au niveau régional.** Tout d'abord, les étudiants diplômés des établissements d'enseignement de la région ont des taux de rendement élevés. Par exemple, 84 % des diplômés de l'Institut international d'ingénierie de l'eau et de l'environnement (2iE) en Afrique retournent dans leur pays d'origine, et 98 % travaillent sur le continent africain. Deuxièmement, les coûts et frais de scolarité ainsi que les frais de subsistance sont moins onéreux qu'aux États-Unis pour des programmes semblables, la qualité pouvant être, certes, relativement inférieure. Par exemple, au niveau Maîtrise à l'Institut 2iE, les frais de scolarité sont d'environ 5 000 dollars par an et le logement sur place est de l'ordre de 800 dollars par an[6]. En revanche, le coût annuel moyen des études dans l'enseignement supérieur aux États-Unis (frais de scolarité et de subsistance) est de 33 973 dollars dans un établissement public et de 42 224 dollars dans un établissement privé[7]. Troisièmement, l'approche alternative consistant à créer un projet autonome par nation avec un Centre d'excellence dans chaque pays nécessiterait un lourd investissement en infrastructures et capacités de formation ; quant aux pays, eux-mêmes, ils peuvent ne pas avoir la demande nécessaire pour ces étudiants spécialisés et risquent d'être confrontés à une disponibilité limitée d'un corps professoral et d'une recherche de bonne qualité. Investir dans un Centre d'excellence par pays pris dans son individualité serait coûteux et un tel projet risque de ne pas être économiquement faisable et viable pour nombre des pays les plus petits de la région.

10. **Le projet de Centres d'excellence africains se soldera positivement pour les jeunes des pays bénéficiaires, car il vise à créer et/ou renforcer de nouveaux programmes de Maîtrise et de Doctorat dans les universités déjà établies dans la région.** Ce projet aura des retombées qui profiteront aux programmes de Licence. Non seulement personne n'y perdra si le projet est mis en œuvre, mais, de plus, le nombre de bénéficiaires du projet est important : tout d'abord, les étudiants diplômés qui pourront accéder à des programmes d'études de meilleure qualité et auront des perspectives d'emploi plus solides ; le nombre croissant de jeunes que le

[6]Institut international d'ingénierie de l'eau et de l'environnement, http://www.2ie-edu.org, données extraites le 25 avril 2013.
[7] Les chiffres concernent l'année 2011–2012. Chronique de l'enseignement supérieur, http://chronicle.com données extraites le 25 avril 2013.

projet de CEA aidera à accéder à de « bons emplois » ; deuxièmement, les entreprises qui seront en mesure d'accéder à des diplômés hautement qualifiés ; et troisièmement, la société en général du fait de l'accroissement de la productivité de la jeunesse.

11. **Néanmoins, les défaillances du marché, si elles ne sont pas traitées, pourraient diminuer le succès du projet de Centres d'excellence**. Premièrement, l'absence ou la mauvaise diffusion de l'information sur les nouveaux programmes d'études supérieures peut réduire le nombre de candidats aux universités participantes. Deuxièmement, les étudiants potentiels risquent de ne pas disposer des informations adéquates et pertinentes sur la rentabilité, à titre personnel, de l'acquisition plus poussée de compétences et être tentés de choisir de ne pas investir davantage dans l'enseignement supérieur. Un manque de coordination entre les Centres d'excellence et les gouvernements peut détourner le flux d'étudiants universitaires des programmes d'études supérieures et, ce, dans tous les pays et les secteurs d'Afrique de l'Ouest et centrale.

Taux de rentabilité de l'enseignement supérieur en Afrique

12. **Les taux de rentabilité, à titre personnel, de l'enseignement supérieur au Burkina Faso, au Cameroun, au Ghana et au Nigeria sont plus élevés que ceux de l'enseignement primaire et secondaire (voir tableau 3)**. Des taux de rentabilité personnelle ont été calculés en utilisant les données d'enquêtes sur les ménages et en appliquant les régressions de Mincer[8] ; l'estimation de ces taux présente, certes, des défis méthodologiques – car la méthode de contrôle des covariables ne résout pas le problème de l'endogénéité provoqué dans l'estimation par l'intégration de caractéristiques non observables telles que l'aptitude et la motivation – mais l'équation de Mincer fournit un indicateur utile de la productivité des individus par niveau d'éducation. Le profil salaire-âge pour l'ensemble des pays montre que les personnes ayant des niveaux de scolarité plus élevés perçoivent des revenus beaucoup plus importants que leurs homologues n'ayant pas dépassé le primaire et le secondaire. Ainsi, l'investissement dans l'enseignement supérieur est payant.

Tableau 3. Rentabilité de la scolarité par niveau d'éducation (dernière année disponible)

Pays	Primaire (%)	Secondaire-collège (%)	Secondaire-lycée (%)	Supérieur (%)
Burkina-Faso	1,7	24	12	2,4
Cameroun	9,8	18	22	30
Ghana	4,8	12	45,6	33
Nigeria	2	10,3	2,7	15

[8] D'après Montenegro et Patrinos (2012), après avoir calculé la « fonction revenus » le taux de rentabilité personnelle pour différents niveaux de scolarité a été obtenu par : $r_p=(B_p)/(S_p)$, $r_s=(B_s-B_p)/(S_s-S_p)$, $r_t=(B_t-B_s)/(S_t-S_s)$ où s représente le nombre total d'années de scolarité pour chaque niveau. Pour l'enseignement primaire, il a été fait l'hypothèse de 6 années de scolarité ; de 3 pour le collège, de 3 pour le lycée et de 3 pour l'enseignement supérieur. B représente le niveau de chaque avantage, C est le coût d'opportunité d'un diplôme d'enseignement supérieur à l'année t, n est la durée de l'éducation, m-n est le nombre d'années dans la vie active, r est le taux de rentabilité.

Source: Calculs de l'auteur avec les plus récentes données disponibles sur les ménages.
Données : Enquête sur les ménages au Nigéria, 2010-2011; Burkina Faso, Enquête intégrale (EICVM) 2008/2009; Cameroun, Troisième enquête camerounaise auprès des ménages: Ecam3 2007; Ghana, Enquête sur le niveau de vie (n°5) 2005.
Note : Pour tous les pays, la rentabilité de l'enseignement supérieur a été calculée en utilisant le lycée comme niveau d'éducation précédent.

Analyse coûts-bénéfices

13. **Cette section présente une analyse économique de la composante 1, *Renforcement des capacités des universités sélectionnées*, du projet en utilisant la méthode coûts-avantages.** La composante 1 constitue la plus grosse partie (87 %) de l'investissement du projet, avec pour finalité d'améliorer les débouchés sur le marché du travail pour les étudiants des universités ciblées. La faisabilité économique de l'étude est appréciée à l'aide du Taux de rentabilité interne[9]. Les calculs ont été effectués pour les quatre pays pour lesquels des données sur les ménages étaient disponibles (Burkina-Faso, Cameroun, Ghana et Nigeria). Cependant, les résultats ne sont pas comparables d'un pays à l'autre car les données ne sont pas standardisées. Les résultats doivent être considérés dans leur propre contexte uniquement.

a. Cadre méthodologique (qui tire les bénéfices, qui supporte les coûts)

14. **L'analyse peut être effectuée pour deux catégories, individuel et social, selon le côté duquel on se place (résumé ci-dessous).** Aux fins du projet, deux types d'analyse sont utiles. Une analyse coût-bénéfices, prenant en compte le statut personnel, est intéressante car le projet aide des individus à accroître leurs revenus et améliorer leur qualité de vie. Une analyse coûts-bénéfices considérant le statut public permet d'évaluer le projet à la lumière de ses coûts et des résultats attendus pour le pays pris comme un tout.

15. **La difficulté de mesurer objectivement les bénéfices de l'enseignement supérieur constitue un défi pour les deux analyses, à la fois sur le statut individuel et public.** Dans ce type d'analyse, les bénéfices sont mesurés par les revenus − une mesure indirecte de la productivité qui ne quantifie toutefois pas, en termes monétaires, les améliorations dans la qualité de vie des diplômés, leur mobilité et leurs aptitudes individuelles à pousser leurs qualifications plus tard au cours de leur vie. S'agissant de l'analyse au plan de la société, il est difficile de saisir les avantages à plus long terme de diplômés mieux instruits, comme l'augmentation de la croissance économique générée en investissant dans le capital humain, une main-d'œuvre capable de s'adapter aux technologies à même d'aider les pays à rattraper leur retard plus rapidement et des investissements rendus possibles par une épargne plus élevée. Par conséquent, les avantages de cette analyse coûts-bénéfices sont cantonnés aux salaires, en négligeant un certain nombre d'externalités telles que l'impact des diplômés sur leurs collègues, la recherche sur les améliorations de la productivité, l'innovation, etc.

Tableau 4. Statut (bénéfices et coûts)

	Bénéfices	Coûts
Personnel (individuel)	(tout au long de la vie) **Bénéfices** (inhérents à la productivité). **Employabilité** **Mobilité** **Qualité de vie**	**Coût direct** − Scolarité, autres frais, manuels scolaires **Coût indirect (d'opportunité)** − manque à gagner
Social (public)	**Croissance économique** − main d'œuvre plus flexible, adaptation technologique et entrepreneuriat. **Externalités** − Innovation. **Dépenses économisées** − au niveau des avantages sociaux	**Coût du projet** − 8 millions de dollars par Centre d'excellence. **Dépenses publiques** − dans l'enseignement supérieur par étudiant.

b. Hypothèses

16. L'analyse coûts-bénéfices est faite par Centre d'excellence – en posant l'hypothèse d'un centre dans chacun des quatre pays. Le scénario de référence suppose un individu « moyen » qui a terminé le lycée et envisage soit de se lancer dans une licence, soit d'intégrer le marché du travail. Pour cet individu, les taux de rentabilité personnelle sont calculés dans le cadre des hypothèses exprimées ci-dessous. Aux fins de l'estimation de l'analyse coûts-bénéfices, les coûts et les bénéfices sont ensuite multipliés par le nombre de diplômés censés s'inscrire dans les programmes d'études supérieures.

- Coût d'opportunité − représente une perte de la capacité productive mesurée comme une perte de gains pour la personne qui s'inscrit à des études de troisième cycle dans les Centres d'excellence. Il est supposé que cette personne ne resterait pas oisive ou sans emploi si elle ne s'inscrivait pas.

- Obtention de diplôme – on fait l'hypothèse qu'il a fallu quatre années à une personne diplômée d'une université pour décrocher son diplôme. Alors que le projet CEA cible les étudiants en maîtrise et doctorat, l'analyse coûts-bénéfices a été réalisée pour l'enseignement supérieur en général − étudiants de premier cycle, étudiants en maîtrise et doctorat confondus − attendu l'absence de données sur les salaires des diplômés du troisième cycle dans ces pays.

- **Coûts directs** − Ces coûts sont des coûts liés à l'éducation − comprenant les frais de scolarité, les livres, la nourriture, les uniformes et les frais de transport. Ces coûts ont été obtenus à partir des banques de données sur les ménages.

- **Taux d'inflation** − Taux d'inflation égal à zéro de façon à ce que les profils salaire-expérience évalués à un instant donné soient utilisables comme profils salaire-expérience tout au long de la vie des diplômés des Centres d'excellence.

- **Salaires des diplômés** − Le salaire du diplômé reste invariable au cours des années. Les revenus annuels sont calculés en multipliant les revenus hebdomadaires par 52, les revenus mensuels par 12, et ainsi de suite.

- **Emploi** − Tous les diplômés trouvent un emploi une fois leur diplôme obtenu. L'analyse de sensibilité se fait avec des niveaux d'emploi situés à 70 et 50 %.

- **Bénéfices –** Sont déterminés uniquement sur la base de la différence, au fil de l'existence, entre le groupe étudié et le groupe témoin en termes de fréquentation de l'enseignement supérieur.

- **Âge de la retraite –** Il est fait l'hypothèse que les individus travaillent jusqu'à l'âge de 60 ans.

17. **Le tableau 5 présente le TRI du projet dans les quatre pays.** Le TRI varie entre 3 % au Burkina Faso, 32 % au Cameroun et 18 % au Nigeria ; les taux de rentabilité du projet sont élevés, même si les résultats ne constituent qu'une faible fraction des bénéfices d'ensemble du projet.

Tableau 5. Taux de rentabilité interne au titre de la personne

	Scénario de base	**Analyse de sensibilité**	
Pays	Niveau d'emploi 100 %	Niveau d'emploi 70 %	Niveau d'emploi 50 %
Burkina-Faso	4 %	4 %	3 %
Cameroun	36 %	33 %	30 %
Ghana	28 %	26 %	25 %
Nigeria	17 %	16 %	15 %

Source : Les calculs de l'auteur ont été effectués sur la base des données disponibles les plus récentes sur les ménages.

Données : Nigeria, enquête sur les ménages, 2010-2011; Burkina Faso, Enquête intégrale (EICVM) 2008/2009 ; Cameroun, Troisième enquête camerounaise auprès des ménages: Ecam3 2007; Ghana, enquête sur les niveaux de vie (#5) 2005.

c. Analyse de sensibilité

18. L'analyse de sensibilité assouplit les hypothèses du scénario de base pour étudier le TRI dans le cadre de différents scénarios. L'analyse de sensibilité peut se faire de façons diverses ; par exemple, nous pouvons poser des hypothèses différentes s'agissant : du temps qu'il faut à un étudiant pour obtenir un diplôme universitaire ; de l'âge de la retraite ; de la croissance des revenus, etc. L'analyse de sensibilité a été conduite en supposant différents niveaux d'emploi parmi les diplômés. Nous avons calculé le TRI dans le cadre d'un scénario supplémentaire situant le niveau d'emploi parmi les diplômés des CEA à 70 %. Il est fait l'hypothèse qu'après un an de chômage, les diplômés issus des CEA trouvent un emploi. Les taux de rentabilité interne restent élevés dans ce scénario.

Gains d’efficacité économique grâce à des changements dans la mobilité des étudiants

D’après une nouvelle étude de l’UIS (Institut de statistique de l’Unesco), New Patterns in Student Mobility in the Southern Africa Development Community (*Nouveaux modèles de mobilité dans la communauté de développement d’Afrique australe*), 5 % des étudiants universitaires d’Afrique subsaharienne partent à l’étranger en chasse d’un savoir et de compétences qui leur donneront des atouts compétitifs sur le marché de l’emploi.

La régionalisation de l’enseignement supérieur fournit une opportunité de découvrir de nouvelles voies d’extension des possibilités éducatives en réorientant la mobilité des étudiants vers des pôles régionaux. Le tableau 6 donne des estimations, pour les quatre pays que sont le Burkina Faso, le Cameroun, le Ghana et le Nigeria, du nombre d’étudiants poursuivant actuellement leur éducation à l’étranger. Ainsi qu’on peut le voir, les taux de mobilité « sortante » sont nettement plus élevés que les taux de mobilité « entrante », notamment pour le Burkina Faso et le Cameroun. Cet état de fait constitue donc une énorme opportunité de capter cette population estudiantine au sein de la région et d’éviter les pertes économiques liées à la fuite des cerveaux.

Des tentatives ont été effectuées pour calculer le coût financier du départ d’un seul émigrant, en tenant compte des pertes de rendement de l’investissement fait dans la formation d’un médecin ou d’un ingénieur, en ajoutant le montant que la dépense réalisée dans la formation aurait généré si elle avait été investie dans une institution financière et les revenus supplémentaires potentiels qui auraient été collectés à partir des impôts que cet émigrant aurait payé. D’après une estimation de la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED), chaque professionnel africain migrant représente une perte de 184 000 dollars. Ces pertes peuvent être évitées si les étudiants se voient procurer une opportunité de bénéficier d’une éducation de qualité tout en restant à proximité de chez eux.

Tableau 6 : Modèles de mobilité estudiantine

Indicateurs de mobilité/Pays	**Burkina Faso**	**Cameroun**	**Ghana**	**Nigeria**
Étudiants à l’étranger				
Nombre total d’étudiants mobiles à l’étranger	2 925	20 093	7 845	38 851
(% d’étudiants internationalement mobiles à l’échelle de la planète)	0,1	0,6	0,2	1,1
Taux de mobilité sortante	5,7	9,1	2,8	...
Taux brut de scolarisation sortante	0,2	1	0,3	0,2
Étudiants accueillis				
Nombre total d’étudiants mobiles accueillis	2 187	1 854	5 682	...
(% d’étudiants internationalement mobiles à l’échelle de la planète)	0,1	0,1	0,2	...
Taux de mobilité entrante	3,6	0,8	2	...

Source : Institut de statistique de l’UNESCO

Récapitulatif des indicateurs financiers

19. Le coût d'un CEA représente une faible fraction de la dépense publique dans l'enseignement supérieur. Le projet de Centres d'excellence va prendre place sur une période de quatre ans. Un Centre d'excellence se verra attribué un montant maximum de 8 millions de dollars. À supposer que, chaque année un centre d'excellence reçoive 2 millions de dollars, un CEA ne représente que 5,2 % des dépenses publiques du Bénin dans l'enseignement supérieur une année donnée, 2,9 % au Burkina-Faso, 2 % au Cameroun et 0,4 % au Ghana (voir tableau 5).

Tableau 5: Principaux indicateurs financiers pour l'enseignement supérieur

	Bénin (2009)	**Burkina-Faso (2011)**	**Cameroun (2010)**	**Ghana (2011)**
Dépenses publiques consacrées à l'éducation en % du PIB	5,35	4,01	3,22	5,54
Pourcentage de dépenses publiques dans l'enseignement supérieur	17,05	19,90	14,61	22,88
Dépenses publiques dans l'enseignement supérieur par élève en % du PIB par habitant	...	243,05	39,82	...
Total des dépenses privées consacrées aux établissements d'enseignement supérieur et à leur administration en % du PIB.	0,78	0,20	...	...
Total des dépenses publiques consacrées aux établissements d'enseignement supérieur et à leur administration en % du PIB.	0,58	0,66	0,45	1,44
Total des dépenses consacrées aux établissements d'enseignement du 3è cycle et à leur administration en % du PIB	...	0,86	...	...
PIB ('000) dollars courants	6 585 134, 7	10 395 757,5	22 426 024,5	39 199 656,0
Pourcentage d'un CEA (2 millions de dollars) en part des dépenses publiques dans l'enseignement supérieur	**5,2**	**2,9**	**2,0**	**0,4**

Source : UNESCO Institut de statistique, UIS, http://stats.uis.unesco.org, données extraites le 24 avril 2013.
Note : - donnée insignifiante ; … donnée manquante

II. Références pour l'analyse économique

Alston J.; Marra, M.; Philip, P.;& Wyatt, TJ. 2000. Research returns redux: A meta-analysis of the returns to agricultural R&D. Australian *Journal of Agricultural Resources Economics*, 44(2), pp. 185–215.

Alston, J. 2002. Spillovers. *Australian Journal of Agricultural Resources Economics*, 46(3):315–346.

Banque mondiale. 2007.*Cultivating knowledge and skills to grow African agriculture*. Washington, D.C.: Banque mondiale.

Chronicle of higher education. 2013. *The almanac of higher education 2012*. Extrait de http://chronicle.com le 25 avril 2013.

Evenson, RE.2001. *Economic impacts of agricultural research and extension*. In: Gardner BL, Rausser G (eds) Handbook of agricultural economics, Vol 1A. North-Holland, New York, pp. 574–628.

Huffman, WE.;Evenson, RE. 2006. Do formula or competitive grant funds have greater impacts on state agricultural productivity? In *American Journal of Agriculture Economics* 88(4), pp. 783–798.

Institut international pour l'ingénierie de l'eau et de l'environnement (2iE). 2013. Extrait de http://www.2ie-edu.org le 25 avril 2013.

Montenegro, C.&Patrinos, H. 2012. *Returns to schooling around the world*.Background paper for the World Development Report, 2013.

Plastina, A., &Fulginiti, l. 2012.Rates of return to public agricultural research in 48 US states.*Journal of Productivity Analysis*, 37:95–113.

Soucat, A., Scheffler, R., Adhanom, T. 2013. *The labor market for health workers in Africa. A new look at the crisis*. Washington, D.C.: Banque mondiale.

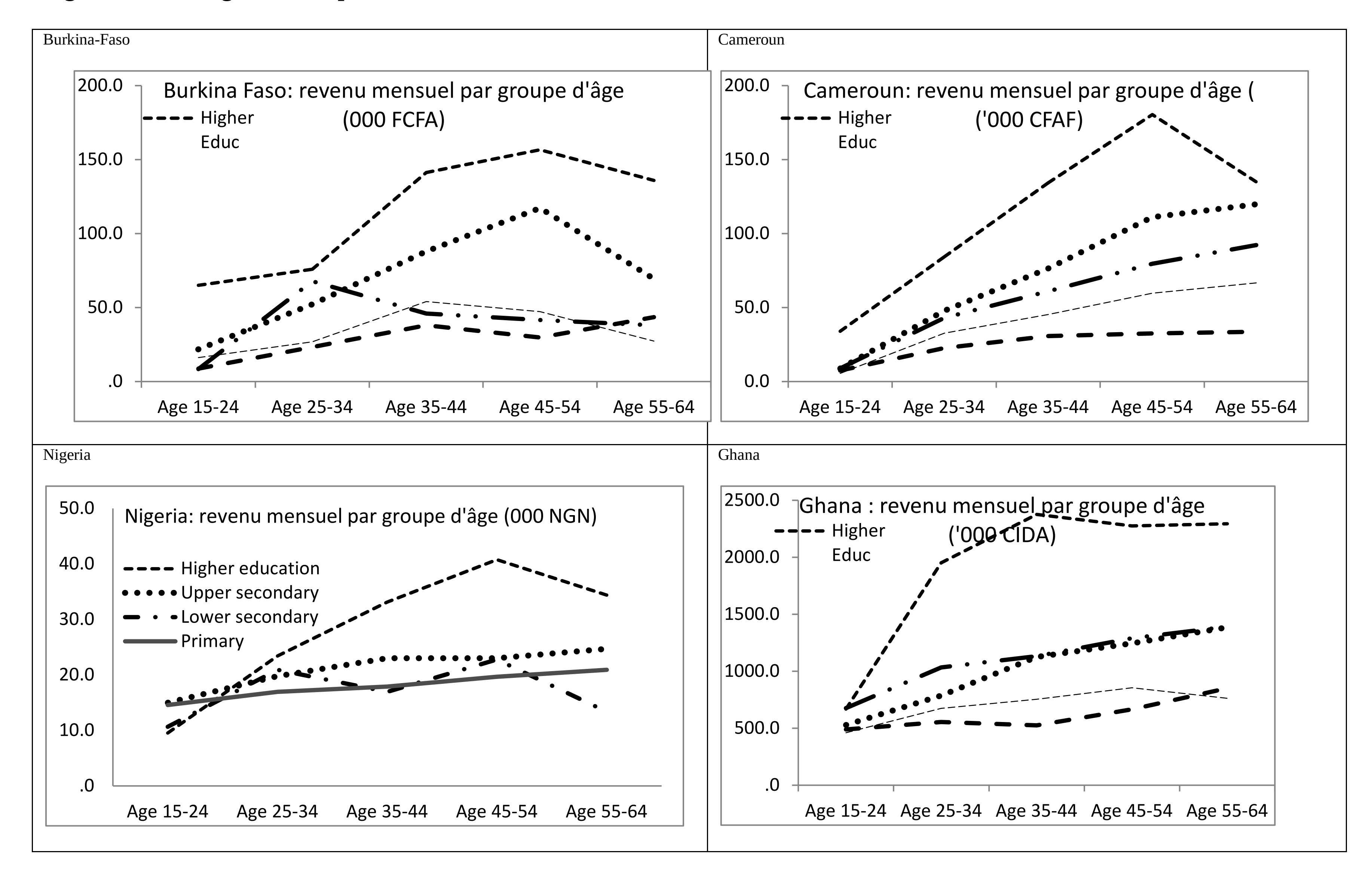
Figure A. Enchaînement des impacts économiques des Centres d'excellence

L'objectif de plus haut niveau	Satisfaire la demande du marché du travail en termes de compétences au sein des filières spécifiques souffrant d'une pénurie de main d'œuvre qualifiée affectant le développement, la croissance économique et la réduction de la pauvreté.
Objectif de développement	Promouvoir la spécialisation régionale au sein des universités participantes dans les domaines qui répondant aux défis régionaux en renforçant leurs capacités pour leur permettre de délivrer une formation et de la recherche appliquée de qualité.

	Interventions Activités /Contributions	**Résultats**	**Avantages économiques**
Appuyer les capacités de formation et de recherche	• Offrir de nouveaux programmes spécialisés de court terme, de nouveaux programmes de maîtrise et de doctorat. • Réviser les programmes en se fondant sur les conseils du monde industriel. • Instaurer une référence de performance internationale et une accréditation des cours. • Mettre à niveau les qualifications du corps professoral au travers de cours de perfectionnement. • Accroître l'admission d'étudiants et de professeurs talentueux. • Apporter un soutien financier aux ateliers, charges d'exploitation et aux voyages. • Appuyer les services de consultants pour le corps enseignant dans les activités non financées par le gouvernement. • Réhabiliter les	• Nombre d'étudiants inscrits dans les nouveaux programmes spécialisés de maîtrise, doctorat et de court terme. • Nombre de programmes de formation accrédités au plan international. • Nombre de résultats de recherche publiés	• Accroissement de l'emploi, des salaires. • Augmentation de la production de connaissances.

	infrastructures. • Fournir des ressources et du matériel didactiques.		
Hypothèses principales	• L'appui aux capacités de formation et de recherche est efficace. • La révision des programmes est pertinente et en phase avec les besoins du marché. • Les nouveaux programmes répondent à la demande en termes de compétences sur le marché régional. • La remise à niveau des compétences des professeurs est adéquate.	• Une promotion satisfaisante des nouveaux programmes. • Les étudiants s'inscrivent dans les différents programmes.	• Les étudiants ont achevé leurs premiers cycles. • Les élèves ont acquis des compétences adaptées au marché du travail et ont pu obtenir un meilleur emploi.

Figure B. Profil âge-revenus par niveau d'éducation



Annexe 7: Don IDA régional octroyé à l'Association des universités africaines

Projet de centres d'excellence d'enseignement supérieur en Afrique

Titre du projet proposé	**Facilitation régionale pour le projet de Centres d'excellence en Afrique**
Projet	**Centres d'excellence africains**
Région	**Afrique**
Pays	**Région africaine**
Unité de gestion	**AFCRI**
Chef d'équipe	**Andreas Blom**
Domaine central /Thème	**Éducation/Renforcement des capacités**
Montant du don demandé	**5 millions de dollars (y compris 1 million d'avance PPF)**
Montant du don approuvé	**1 million de dollars, avance PPF approuvée en juillet 2013**

Bénéficiaire du don

Entité régionale	**Localisation**	**Contact**
Association des universités africaines (AUA)	Accra, Ghana	Prof. E. Ehile, Secrétaire général

I. Contexte du don régional à l'AUA

1. Cette annexe décrit la proposition de l'AUA d'héberger l'URF ainsi que les activités amenées à être financées au titre de l'URF. Les évaluations fiduciaires sont résumées à l'Annexe 3 et les indicateurs de performance affectés à l'Unité régionale de facilitation sont présentés à l'Annexe 1.

2. L'URF sera responsable de la mise en œuvre d'interventions transversales sélectionnées qui seront partie intégrante du processus de renforcement de l'enseignement supérieur dans les régions d'Afrique de l'Ouest et du Centre. La structure d'accueil de l'URF a été identifiée et sélectionnée dès la phase amont du projet de CEA, dans le cadre des prestations liées à sa préparation ; en effet, l'entité retenue se verra attribuer le rôle majeur de mener à bien la plupart des activités préparatoires du projet de CEA et de faciliter la préparation institutionnelle du projet. La structure choisie pour héberger l'URF jouit d'une grande crédibilité dans la communauté de l'enseignement supérieur d'Afrique occidentale et centrale et a été largement impliquée dans les activités de renforcement des capacités en Afrique. Il s'agit donc d'une entité qui fait preuve d'une portée régionale dans ses activités et son retentissement, qui est interdisciplinaire et n'est pas personnellement bénéficiaire du projet.

3. La structure hôte de l'URF a été retenue à partir d'une liste restreinte d'organisations régionales africaines présélectionnées œuvrant dans le renforcement des capacités sur le continent, sur la base des critères suivants :
   i. Avoir de l'expérience dans la gestion des fonds de bailleurs ;
   ii. Disposer d'une compétence déjà ancienne dans l'enseignement supérieur ;

iii. Avoir établi et fait la preuve de relations de travail avec des établissements d'enseignement supérieur ;
iv. Faire montre d'une expérience avérée de travail intersectoriel ;
v. Justifier (sur la base d'évaluations par la BM de bonne diligence) de capacités fiduciaires et institutionnelles bien établies et, si ces capacités sont faibles, disposer d'un plan crédible pour les renforcer (passation des marchés, gestion financière, environnement) afin d'être en mesure d'exécuter des interventions aidées par la Banque mondiale ;
vi. Apporter la preuve d'une couverture régionale à travers différents thèmes d'intervention ;
vii. Être bilingue (capacité à travailler en Français et en Anglais) ; et
viii. Faire montre d'expérience dans la mise en œuvre et la coordination de projets à l'échelon régional.

4. En cohérence avec les critères de sélection décrits ci-dessus, le Projet a pris en compte, au cours du processus de sélection, les dossiers de plusieurs autres organisations régionales africaines. Il ne leur a pas été donné suite en raison : de compétences limitées dans les opérations et le développement ; d'un niveau de couverture et d'une portée relativement faibles de leur travail en Afrique ; et d'autres limitations dont les enjeux linguistiques. De plus, les Communautés économiques régionales (CER), bien que n'étant pas, en tant que telles, des agences techniques de l'enseignement supérieur, auront, étant donné leur mandat politique, pour rôle dans le projet d'harmoniser les politiques au sein de l'enseignement supérieur dans leurs régions respectives.

5. Compte tenu de ce qui précède, l'Association des universités africaines (AUA) a été choisie comme organisme pour héberger l'URF et entreprendre, entre autres fonctions, les activités préparatoires du projet régional de CEA (décrites dans les termes de référence de l'URF) ; elle a également à charge de mettre en place les équipes capables de faciliter l'exécution régionale du projet. En outre, l'AUA est considérée comme l'organisation régionale africaine la plus solide et la mieux à même d'élargir les opérations du projet avec retentissement.

6. L'AUA est une organisation régionale africaine basée à Accra, au Ghana, où elle s'est constituée en organisation internationale à but non lucratif ayant conclu un accord de siège avec le gouvernement ghanéen. L'AUA est également une organisation fondée sur l'adhésion, dotée d'un mandat opérationnel avec en ligne de mire l'enseignement supérieur. Elle a été créée le 12 novembre 1967 par 34 universités africaines, avec pour mission d'améliorer la qualité et la pertinence de l'enseignement supérieur en Afrique et de contribuer au développement du continent. Au mois de février 2013, l'AUA comptait un total combiné de 278 universités publiques et privées issues de 46 pays africains. L'AUA se fait l'avocat d'un enseignement supérieur de meilleure qualité en Afrique et a la capacité d'aider les établissements membres à satisfaire leurs besoins nationaux, régionaux et continentaux de développement.

7. Le tableau 1 ci-dessous montre comment l'AUA est véritablement l'organisation régionale africaine remplissant le mieux les critères régionaux d'éligibilité de l'IDA à des dons accordés à des établissements régionaux ; elle est la plus à même, non seulement, d'héberger

et d’administrer l’URF, mais aussi de mener à bien les activités préparatoires et régionales des CEA.

Tableau 7.1 : Éligibilité à l’IDA pour l’accès des établissements régionaux à des dons IDA (ceci concerne l’Unité régionale de facilitation devant être hébergée par l’Association des universités africaines - AUA)

Critères d’éligibilité	Projet de Centres d’excellence africains pour l’enseignement supérieur régional
1. Le bénéficiaire est une organisation régionale authentique dotée d’un statut juridique et de capacités fiduciaires qui lui permettent de recevoir un financement sous forme de don et a l’autorité juridique d’exécuter les activités financées	• L’Association des universités africaines (AUA) est l'organisation faîtière et un forum pour la consultation, l’échange d'informations et la coopération entre les établissements africains d'enseignement supérieur. • Les activités qui seront financées par le don sont couvertes par l'article II de la Constitution de l'AUA. • L'AUA a antérieurement reçu un financement de la Banque mondiale et a bénéficié d’une évaluation la jugeant apte à recevoir un don l'IDA. L’évaluation en termes de passation des marchés est en cours.
2. Le bénéficiaire ne remplit pas les critères d'éligibilité pour prétendre à un crédit de l'IDA	• L'Association des universités africaines (AUA) est une organisation régionale au service de tous les établissements africains d'enseignement supérieur ; elle n'appartient à aucun pays en particulier et, par conséquent, ne satisfait pas aux exigences de l’IDA pour prétendre à un Crédit IDA. • Les activités comprennent le renforcement des capacités régionales et l'élaboration de politiques. • Les pays n'ont pas encore été sélectionnés et il leur est difficile de financer ces activités.
3. Les coûts et bénéfices de l'activité à financer par un don de l'IDA sont difficilement imputables à des programmes nationaux	• L'AUA est une organisation régionale au service de toutes les universités africaines avec des programmes spécifiques pour les universités et les étudiants de l’Afrique de l'Ouest. Aussi, les bénéfices acquis sont-ils de

	nature régionale et ne peuvent-ils être portés au crédit de tel ou tel pays.
4. Les activités à financer avec le don de l'IDA ont trait au développement d'infrastructures régionales, à la coopération institutionnelle pour l'intégration économique et à des interventions coordonnées visant à la fourniture de biens publics régionaux	• Le don de l'IDA appuiera la coopération institutionnelle et des interventions coordonnées entre les universités, notamment des interventions coordonnées de politique générale et de renforcement des capacités au niveau régional, générant des retombées régionales en termes de savoir.
5. Le cofinancement du don pour l'activité concernée n'est pas acquis de la part des autres partenaires au développement.	• Le projet a sollicité le financement de partenaires au développement ; toutefois, l'AUA est appelée à héberger l'Unité régionale de facilitation du projet de Centres d'excellence africains (projet financé par l'IDA) ; les partenaires au développement ont jugé plus pertinent que ces activités soient financées par la Banque mondiale. Au fil de l'avancement du projet, il y a un potentiel pour que d'autres puissent contribuer. Ceci étant, un don l'IDA est la meilleure option compte tenu de l'urgence et de la nature des activités.
6. L'entité régionale est associée à l'opération régionale financée par l'IDA et impliquant certains des États membres participants.	• L'AUA étant appelée à héberger l'Unité régionale de facilitation du projet de Centres d'excellence africains, elle doit être associée à une opération régionale financée par l'IDA.

8. Au-delà de son expérience technique et de son savoir-faire conjugués à son leadership intellectuel, l'AUA est, de plus, solidement campée sur une base institutionnelle et managériale saine, avec des systèmes de gouvernance efficaces, des dispositifs techniques de coordination et de fonctionnement bien en place et rôdés. De surcroît, l'AUA dispose du document fiduciaire approprié, tel que mentionné à l'Annexe 3, et a reçu toute l'aide nécessaire des gouvernements, des établissements et de la Banque dans la préparation du projet de CEA grâce à l'avance PPF.

9. Compte tenu de ce qui précède, l'AUA a donc été considéré comme l'organisme le mieux à même d'être le bénéficiaire et l'agence d'exécution du don de 1 million de dollars au titre du PPF de la Banque mondiale et de la subvention ultérieure de l'IDA (fonds régional) de 4 millions de dollars. En tant que partenaire collaborateur chef de file de l'enseignement supérieur sur le terrain et leader intellectuel agissant en partenariat avec d'autres établissements nationaux et régionaux d'enseignement supérieur, de recherche et de renforcement des capacités, l'AUA est perçue par le projet comme ayant un rôle à part

entière à jouer dans la réussite de l'exécution du projet de CEA. L'Association évolue sur un double front : conforter l'enseignement supérieur et valoriser les leçons tirées de son travail analytique dans ce domaine, leçons dont elle tire profit, parallèlement à sa riche expérience dans le secteur, dans l'aide qu'elle apporte aux activités de renforcement des capacités et dans son engagement constructif dans le dialogue de politique de l'enseignement supérieur, plaidant pour un changement positif d'orientations et un impact sur le développement.

II. Finalité du don

10. L'AUA a reçu une avance PPF (PPA) de 1 million de dollars et c'est dans cette optique que l'association souhaite l'aide financière de l'IDA pour continuer à héberger l'unité régionale de facilitation du projet.

11. Le mécanisme PPA a progressé de façon satisfaisante avec les activités capitales aidées dans le cadre de la PPA énumérées ci-après :

    a. Coordination et facilitation du processus de sélection et d'évaluation des 52 propositions de centres d'excellence africains présentées ;
    b. Aide apportée aux établissements participants sélectionnés dans le processus d'amélioration de leurs propositions respectives ;
    c. Appui à la préparation des protocoles d'accord à convenir entre les CEA et les établissements partenaires ;
    d. Réalisation des études de base ainsi que des activités de suivi et d'évaluation pour le cadre de résultats du projet ;
    e. Soutien à l'achèvement de la mise à jour de l'enregistrement/incorporation du bénéficiaire pour s'assurer de sa personnalité juridique pleine et entière ; et instauration d'un comité de pilotage du projet ;
    f. Facilitation et coordination générale, communication et diffusion de l'information relativement aux activités préparatoires du projet. Et
    g. Renforcement des capacités et fonctionnement du secrétariat de l'URF.

12. L'on ne peut, en particulier, que se féliciter du rôle tenu par l'AUA dans l'organisation de l'évaluation, transparente et fondée sur le mérite, des propositions et de leurs établissements soumissionnaires sous tous leurs aspects importants, pédagogiques, scientifiques et leadership. Par la suite, l'AUA a joué un rôle essentiel dans la préparation des aspects du S&E.

III. Détails sur les capacités, l'évaluation et la facilitation régionales de financement

13. Le produit de la subvention financera les activités de préparation et de mise en œuvre restantes, requises par le projet de CEA telles qu'esquissées ci-dessous.

14. Facilitation, coordination et administration. Les tâches incluent :

    i. Appuyer le renforcement des capacités, le partage du savoir et la coordination entre les CEA et les établissements partenaires par le biais des leçons apprises ensemble et des événements organisés autour du renforcement des capacités.

ii. Servir de secrétariat de facilitation entre les différentes parties prenantes au projet, incluant un appui à la coordination entre les CEA, les ministères/Départements ministériels concernés et la Banque mondiale.
iii. Administrer les bourses aux pays CEA dans les domaines thématiques requis.
iv. Assumer la responsabilité de surveillance de l'exécution des tâches transsectorielles telles que les études sur les politiques relatives à la mobilité régionale et à d'autres questions concernant l'enseignement supérieur.
v. Organiser deux missions annuelles de supervision.
vi. Organiser des réunions trimestrielles entre les CEA et le secrétariat régional de facilitation.
vii. En préalable aux missions de supervision, deux rapports semi-annuels sur l'exécution du projet seront préparés par les CEA avec l'aide du secrétariat de facilitation.
viii. Coordonner et financer les activités du Comité de pilotage du projet, y compris faciliter les réunions biannuelles du CP.
ix. Aider, en tant que de besoin, l'apport d'assistance technique aux CEA dans les domaines thématiques ou autres domaines liés à l'enseignement supérieur.
x. Gérer toutes les activités récurrentes de fonctionnement qui sont requises pour effectivement faciliter la préparation du projet de CEA.

15. Fournir aux CEA un appui en termes de suivi et évaluation, en particulier :
xi. Collecte d'ensemble des données pour le suivi et l'évaluation.
xii. Appui aux activités de S&E, y compris la mise à jour de rapport.
xiii. Agrégation des rapports transmis par les CEA en un document unique.
xiv. Guider les interventions des spécialistes du suivi-évaluation dans les CEA et établissements partenaires en donnant des conseils et en venant à la rescousse pour des questions (problèmes et solutions) soulevées par les CEA et les établissements partenaires.
xv. Appuyer l'élaboration de procédures de suivi régulier de la performance des établissements impliqués dans le projet.
xvi. Conduire/faire conduire une évaluation de l'impact des programmes de formation et divers types d'autres études, et en diffuser les conclusions.
xvii. Publier sur son site Internet les résultats de toutes les sélections au niveau national, les conclusions des études de suivi et d'évaluation et toute autre information relevant du Cadre de gestion de la divulgation.

16. Assistance technique à l'appui de la politique régionale sur l'enseignement supérieur et du programme régional sur la science et la technologie par le biais de la CEDEAO et de l'UEMOA ainsi que d'autres entités régionales.

17. Communication et diffusion de l'information. Fournir la plateforme de communication du projet de CEA, et plus spécialement :

i. Faire de la publicité dans les médias électroniques et papier régionaux et nationaux, et donner toutes les informations sur le projet de CEA.
ii. Publier sur le site Internet CEA toutes les informations sur les sélections des CEA et autres informations pertinentes pour une diffusion au grand public.
iii. Offrir une plateforme d'information pour la sélection des CEA via la facilitation en ligne.
iv. Publier et diffuser/communiquer les résultats de l'évaluation et les informations sur les CEA couronnés de succès.
v. Faciliter et appuyer le partage du savoir et le réseautage entre les CEA et les établissements partenaires.